



# **REPUBLICA DEL ECUADOR**

## **INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**



### **XXX CURSO DE MAESTRIA EN SEGURIDAD Y DESARROLLO CON MENCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA Y GERENCIA EMPRESARIAL**

### **"MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE REHABILITACIÓN SOCIAL"**

**Tesis presentada como requisito para optar al Grado de Master en  
Seguridad y Desarrollo con mención en Gestión Pública y Gerencia  
Empresarial**

**DIRECTORA: DRA. VICTORIA SÁNCHEZ DE CARRERA**

**AUTORA: ING. EMP. DOLORES TORRES**

**Quito, junio 2003**



## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Marco, mi esposo, quien con su apoyo y comprensión incondicional me conduce cada día por el camino del éxito.

A mi madre, porque su recuerdo guía mis pasos eternamente.

A mi padre, porque con su ejemplo de esfuerzo y dedicación permanente, influyó en mi, el deseo de superación.

A mis hermanos, porque con su solidaridad y fraternidad, constituyen los pilares en los que fijo mis esfuerzos.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón:

A Dios, que guía mis pasos siempre.

A las autoridades y asesores del Instituto de Altos Estudios Nacionales, porque sin su apoyo, compromiso y transferencia de conocimientos, no habría tenido la oportunidad de cumplir mis anhelos de culminar la Maestría en tan prestigiosa Institución Educativa.

A la Doctora Victoria Sánchez de Carrera, Directora de Tesis, quién con sus valiosa contribución orientó la culminación del presente trabajo de investigación, dedicando aún su tiempo libre para dirigir su desarrollo.

A las autoridades y servidores de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, porque con su espíritu de solidaridad y compañerismo, contribuyeron en mi desarrollo y crecimiento personal.

## INDICE

CONTENIDO	PÀGINA
<b>INTRODUCCIÓN</b>	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>EL PROBLEMA</b>	1
Planteamiento del Problema	1
Justificación e importancia	21
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	25
<b>Antecedentes</b>	<b>25</b>
<b>La Administración</b>	26
Funciones de la Administración	27
Teoría Clásica	38
Teoría de las Relaciones Humanas	39
Teoría Neoclásica	39
Teoría de la Burocracia	40
Teoría Estructuralista	41
Teoría de Sistemas	41
Teoría Administrativa del Comportamiento	41
Teoría Administrativa Contingencial	42
Teoría del Capital Humano	45
<b>Gestión</b>	48
Principios de la Gestión	49

<b>La Reingeniería de Procesos</b>	50
Las Competencias	52
El análisis ocupacional	56
<b>La Calidad Total</b>	62
Estrategias de Calidad	65
Empoderamiento	67
El Liderazgo	68
Implementación de Estrategias de Calidad	72
Control estratégico y calidad	73
Trabajar en Equipo	74
<b>La Comunicación</b>	78
<b>Inteligencia Emocional</b>	82
<b>La Motivación</b>	85
<b>EL MARCO LEGAL</b>	87
<b>MARCO ADMINISTRATIVO</b>	100
<b>Definición de Términos Básicos</b>	104
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	114
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b>	123
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	168
<b>CAPÍTULO VI LA PROPUESTA</b>	179
Introducción	180

<b>Fundamentación Teórica</b>	181
<b>Objetivos</b>	185
<b>Contenido de la Propuesta</b>	186
Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública	189
Subsistema de Selección de Personal	191
Subsistema de Capacitación de Personal del Sector Público	192
Subsistema de Calificación de servicios y evaluación del desempeño	193
<b>Estudio de Factibilidad de la Propuesta</b>	195
Legal	195
Técnico	197
Humanos	198
Financiero	198
Plan de Acción	200
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	201
<b>ANEXOS</b>	

## INDICE DE CUADROS

CUADRO		PÀGINA
1	Reuniones de Trabajo	123
2	Evaluación de la Gestión Empresarial	125
3	Sistema de Archivo	126
4	Información que genera la Institución	127
5	Integración de la Información	128
6	RespalDOS de la Información	129
7	Elaboración de Actas	130
8	Actualización de Base de Datos	132
9	Información de la Entidad	133
10	Planificación Institución	134
11	Tipo de Planificación	135
12	Ejecución de la Planificación	136
13	Proceso de la Planificación	137
14	Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos y Estrategias	139
15	Desarrollo del Personal	140
16	Selección de Personal	141
17	Planificación de la Capacitación	143
18	Capacitación del Personal	144
19	Seguimiento en la Capacitación	145
20	Evaluación de Personal	146
21	Períodos de Evaluación del Desempeño	147
22	Resultados de la Evaluación	148
23	Participación del Personal en la Planificación	150
24	Medición de la Satisfacción del Usuario	151
25	Actividades para la concesión del servicio	152

26	Control del tiempo de trámite	153
27	Evaluación de Recursos	154
28	Control del Nivel de Producción	155
29	Ejecución de las Actividades de Recurso Humano	156
30	Manual de Relaciones con los usuarios	157
31	Evaluación del servicio al usuario	158
32	Proceso de Atención de Quejas	159
33	Impacto Ambiental	160
34	Control del Impacto Ambiental	162
35	Plan de Protección Ambiental	163
36	Cultura Ambiental Institucional	164
37	Recomendaciones para evitar la contaminación	165



## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PAGINA
1 Reuniones de Trabajo	124
2 Evaluación de la Gestión Empresarial	125
3 Sistema de Archivo	126
4 Información que genera la Institución	127
5 Integración de la Información	128
6 RespalDOS de la Información	129
7 Elaboración de Actas	130
8 Actualización de Base de Datos	132
9 Información de la Entidad	133
10 Planificación Institución	134
11 Tipo de Planificación	135
12 Ejecución de la Planificación	136
13 Proceso de la Planificación	138
14 Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos y Estrategias	139
15 Desarrollo del Personal	140
16 Selección de Personal	142
17 Planificación de la Capacitación	143
18 Capacitación del Personal	144
19 Seguimiento en la Capacitación	145
20 Evaluación de Personal	146
21 Períodos de Evaluación del Desempeño	147
22 Resultados de la Evaluación	148
23 Participación del Personal en la Planificación	150
24 Medición de la Satisfacción del Usuario	151
25 Actividades para la concesión del servicio	152

26	Control del tiempo de trámite	153
27	Evaluación de Recursos	154
28	Control del Nivel de Producción	155
29	Ejecución de las Actividades de Recurso Humano	156
30	Manual de Relaciones con los usuarios	157
31	Evaluación del servicio al usuario	158
32	Proceso de Atención de Quejas	159
33	Impacto Ambiental	161
34	Control del Impacto Ambiental	162
35	Plan de Protección Ambiental	163
36	Cultura Ambiental Institucional	164
37	Recomendaciones para evitar la contaminación	165



## **INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES**

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN

### **MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE REHABILITACIÓN SOCIAL**

Autora: Dolores Torres Armijos

Directora: Victoria Sánchez de Carrera

Fecha: 17 de junio de 2003

#### **RESUMEN**

El problema investigado se refiere a las falencias y repercusiones que se debe enfrentar por la inaplicación de procesos técnicos para la administración del recurso humano, que conduce a la decadencia de la Administración Pública Ecuatoriana, de la que no escapa la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, Entidad con ámbito nacional, provincial y cantonal y con sede en la Ciudad de Quito.

La investigación está fundamentada en una base teórica y legal; con énfasis en el desarrollo humano, como principal objetivo de la gestión institucional moderna, para lo cual se propone un Modelo de Administración del Talento Humano dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social. Con el fin de establecer la realidad institucional, se analizó el resultado de una encuesta aplicada a los servidores penitenciarios, con lo que se contó con elementos de juicio para diagnosticar la situación actual de la entidad, así como para elaborar la propuesta en mención. Este trabajo de investigación busca aportar para el mejoramiento y desarrollo de los empleados y funcionarios, así como, mejorar la calidad del servicio que se presta para el satisfacer el requerimiento de la sociedad. Una vez elaborada la propuesta, se realizó un estudio de factibilidad que busca satisfacer las necesidades a cubrirse para implantar la indicada propuesta y contempla un plan de actividades, los recursos y financiamiento requerido para ponerla en marcha.

## INTRODUCCION:

El presente trabajo pretende contribuir con la investigación de un tema que revierte gran importancia para el desarrollo de la Administración del talento humano que labora en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social del Ecuador, lo que contribuirá a valorar el potencial humano, como elemento capaz del cambio para lograr la rehabilitación de los privados de libertad de los centros de rehabilitación social del País.

Para fomentar el desarrollo del talento humano institucional, en un mundo que enfrenta cambios importantes, por la falta de políticas definidas y la poca importancia que se ha otorgado a los miembros de las organizaciones públicas y privadas, se hace imprescindible reconocer el incalculable valor que tiene "el capital intelectual", que en la mayoría de los casos apenas se utiliza en un 10%, con lo cual se puede vislumbrar el éxito que tendrían las instituciones al permitir que ese capital se libere de los límites que se han establecido con el fin de ejercer poder.

Este factor ha limitado el crecimiento y desarrollo del talento humano, que se ha visto forzado a no involucrarse en los distintos procesos, ya que la responsabilidad de la toma de decisiones, productividad y mejoramiento continuo ha venido siendo de la alta dirección, por lo que no se han establecido compromisos, entre todos los miembros de las organizaciones por lo que se han hecho presentes el caos y deficiencias administrativas insuperables.

De este enfoque, no escapa la Planta Central de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, en donde la falta de líderes que otorguen al elemento humano la importancia y reconocimiento de sus capacidades ha incidido en una total desmotivación, que impide a los miembros de la entidad lograr objetivos individuales, grupales y de la Entidad, como medio de encontrar su desarrollo y alcanzar los fines propuestos.

A lo indicado se suma, la falta de liderazgo de la alta dirección y mandos medios, por cuanto existe autoritarismo en la toma de decisiones, no se ha potenciado la gestión a explotar la capacidad de los servidores, se ha limitado el derecho a pensar y de innovación que puede surgir de los empleados, como forma de mejorar su trabajo y lograr los objetivos institucionales, como mantiene Benis, W. "liberar la fuerza intelectual de sus organizaciones", acrecentando en los servidores brillantes el deseo por trabajar juntos con éxito y desarrollando su creatividad.

Además, el limitado desarrollo del talento Humano de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social se presenta por un organigrama vertical que no permite el compromiso de cada uno de los miembros de la institución, así como, por la aplicación de un Sistema de Administración del Talento Humano, basado en el clientelismo político, que ha permitido la improvisación del recurso humano en tareas muy delicadas, impidiendo la consecución de los objetivos de rehabilitación de los privados de libertad y la desorganización administrativa institucional.

Asimismo, es evidente la falta de planificación, por lo que la institución trabaja el día a día, la coordinación, el trabajo en equipo y el control, se encuentran ausentes, por tanto, no se cuenta con herramientas para evaluar los niveles de rendimiento de los servidores, por medio de un sistema de evaluación, debidamente planificado, lo que impide a la Entidad

conocer el grado de calidad y eficiencia con el que cumple su misión y visión institucional y si está o no cumpliendo con los objetivos institucionales para los que fue creada.

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, para superar los problemas en mención, no ha implementado un programa sostenido de adiestramiento y capacitación para que los servidores asuman nuevos comportamientos, roles y protagonismo dentro de la función que realizan, pues las tareas que ejecutan no están dirigidas a superar deficiencias del recurso humano, sino en muchos de los casos a capacitar por capacitar.

A estos hechos, se suman los altos niveles de corrupción de determinados niveles administrativos, la improvisación de las tareas, pues cada cual hace lo que a bien tiene y el esfuerzo por mejorar es casi nulo, existen servidores que no cumplen con los requisitos para desempeñar la función que les ha sido asignada, se produce incumplimiento de horarios de trabajo y de labores y al existir ausencia de controles, no se produce ningún aporte significativo para el desarrollo institucional.

Por las razones expuestas, la Propuesta de un Modelo de Administración del talento humano dirigido a los funcionarios que laboran en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, busca dar al hombre el sitio que posee dentro del universo, reconociendo que su conocimiento, capacidad, experiencia, eficiencia, eficacia y valores éticos, son la clave del éxito de la gestión pública encargada de rehabilitar a quienes han delinquido en contra de la sociedad y sus normas, convirtiéndolos en entes útiles, para que puedan aportar y contribuir a la formación de una sociedad justa y equitativa, en donde todos los ecuatorianos tengamos iguales oportunidades para lograr el éxito y el bien común.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

La organización de las empresas y/o instituciones es fundamental en el desarrollo de las mismas.

La organización tradicional de hace 100 años, dio gran importancia y fomentó la estructura organizacional de rango y de poder, en cambio en la actualidad, se busca implantar la democracia basada en conocimientos, dando especial énfasis e importancia al recurso humano, en reemplazo del capital, que en tiempos anteriores ocupó un lugar relevante en los procesos productivos.

La relación del poder tiende a igualarse, ya que se busca liberar el poder de la máxima dirección y bajarlo al nivel de los trabajadores, para que éste sea cambiado por responsabilidad.

En los últimos 40 o 50 años, se han aplicado variadas técnicas administrativas, entre otras, se puede mencionar las siguientes: reingeniería, tercerización de servicios, benchmarking, calidad total y administración por competencias, herramientas que enseñan **cómo hacer las cosas**, pero dada la transformación mundial en el ámbito administrativo, esa situación no es prioritaria, lo importante es conocer **que se tiene que hacer** para enfrentar la difícil época que vive la humanidad, generada por la

alta tecnología y la competencia desmedida en función de una administración de calidad en todas las organizaciones e instituciones públicas y privadas.

Este desafío constituye un gran reto para la administración, ya que al momento no es que las cosas se hayan hecho mal, sino que los supuestos que motivaron la formación de una organización y su administración, antes, ya no se ajustan a la realidad, entonces lo importante es el cambio de mentalidad, costumbres y formas de administrar las instituciones, lo que permitirá reinventar el futuro.

Ante esta situación, se debe tomar en cuenta que la modernización de la Administración Pública es indispensable, pues las instituciones deben transformarse en organizaciones eficaces, eficientes y con una cultura de servicio acorde con las legítimas demandas de la sociedad actual; la modernización puede ser dada mediante acciones combinadas tan diversas como son los cambios en una organización: reformas a la normativa, mejoramiento de métodos de trabajo y procedimientos y el cambio fundamental en la administración del talento humano a través de la capacitación apropiada de cientos de miles de funcionarios.

Es importante reconocer que el elemento común en todas las actividades cotidianas de los servidores públicos, ha sido desmotivante, ya que no ha existido reconocimiento al servidor honesto, preparado, es decir, al funcionario de carrera, sino que se ha valorado de mejor manera a los servidores improvisados, que aparecen por el clientelismo político, sin exigir los debidos conocimientos y el compromiso con la gestión pública.

La tendencia actual es buscar el mejoramiento continuo de los servicios que prestan las instituciones del sector público a la sociedad,



razón por la que se han dictado diferentes disposiciones legales que conducen a la modernización del aparato estatal, cuyo reto es mejorar la prestación de los servicios y realizar una gestión transparente, incorporando a los diferentes procesos los valores morales que han dejado de constituir la base del comportamiento humano, caso contrario, las instituciones que no entren en este cambio tienden a desaparecer por ineficientes o por no adaptarse a los requerimientos de las sociedades actuales. Tan es así que:

**El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la Economía y del Trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, -en ocasiones a través de experiencias dolorosas-, que estar "mejor preparado" significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.<sup>1</sup>**

Por tanto, al entrar en la globalización, se reconoce que sin la valiosa ayuda de la persona no se podrá lograr ningún avance en beneficio de las instituciones y del País, por lo que es deber de todos los ecuatorianos concientizar a los poderes del Estado y a la alta Dirección de las entidades públicas y privadas, la importancia que tiene la Administración del Talento Humano, como base del desarrollo de las organizaciones, en el campo empresarial o el sector público, como forma de rescatar los valores humanos, partiendo de que el ser humano constituye "el principio y el fin" del progreso de los pueblos y a través de él se logrará el adelanto de la sociedad y la consecución de los grandes objetivos y metas del País.

---

<sup>1</sup> Ver: [WWW.directores.com/videos/talento.htm](http://WWW.directores.com/videos/talento.htm)

Además, las entidades de la Administración Pública, para organizar sus estructuras no han tomado en cuenta lo que Drucker P. (1994) indica:

**La empresa tiene que ganársela demostrándoles a los trabajadores de conocimiento que la organización que actualmente los emplea les ofrece oportunidades excepcionales para ser eficientes y rendidores. No hace mucho tiempo, hablábamos de trabajadores; hoy hablamos más bien de recursos humanos. Esto implica, sobre todo en el caso de trabajadores de conocimiento, que es el individuo el que decide en gran medida lo que él mismo contribuye y de qué magnitud puede ser o debe ser el rendimiento de su conocimiento.<sup>2</sup>**

Entonces, las entidades del Sector Público, deben poner énfasis en el desarrollo del talento humano, para que este recurso, no se limite a hacer acto de presencia en las empresas o para obtener un cheque de sueldo, sino un compromiso con la Institución a la que pertenece, por constituirse en dueño de uno de los medios de la producción más importante, como es el conocimiento, por lo tanto debería ser considerado como accionista, debe sentirse parte del proceso de transformación del Estado Ecuatoriano, buscando conseguir los objetivos en cada una de las dependencias de servicio público.

La mayoría de instituciones del sector público en el país se encuentran empeñadas en realizar cambios substanciales en su administración, para lo cual es indispensable la revisión del aspecto estructural, organizacional y por ende la administración de sus recursos con eficiencia, eficacia, ética y economía.

En la actualidad la sociedad vuelve sus ojos al paradigma humanista, pretendiendo encontrar en él, la solución a los problemas de diverso orden, que ha tenido que enfrentar por no reconocer el valor del

---

<sup>2</sup> DRUCKER, Peter F. (1994). La Sociedad Post Capitalista. Colombia: Grupo Editorial Norma

hombre, como principio y fin de todo lo existente en el universo, así mismo por constituir "el mejor de los recursos".

La deficiente administración de los Sistemas Penitenciarios, en el mundo, basada en políticas de estado, represivas y de incomunicación entre el personal penitenciario y los privados de libertad, ha fundamentado su gestión en estructuras rígidas y verticales ocasionando la falta de procesos de rehabilitación de los reos que conduzcan a la prevención, tratamiento y disminución de los niveles delictivos; razón por la que estos han fracasado, produciéndose una corriente social que pide y exige cambios, pues los resultados obtenidos son insatisfactorios, insuficientes y negativos.

Es importante citar a los centros de rehabilitación social de Alemania e Italia, que de acuerdo a la información proporcionada por especialistas que los han visitado indican que están dotados de las mejores instalaciones, pero la comunicación restringida entre el personal penitenciario y los reclusos, deshumaniza el tratamiento de los internos, quienes deben cumplir con rigurosas normas, para recibir los rayos de sol por algunas horas diariamente, existiendo prohibiciones que incluso impiden la comunicación entre prisioneros. Dentro de los procesos de tratamiento se incluyen visitas familiares a quienes hayan observado una conducta excelente y cumplimiento irrestricto de las normas establecidas.

Lo contrario ocurre en los centros de rehabilitación social ecuatorianos, en donde, pese a carecer de buena infraestructura carcelaria, el trato que reciben en su encierro, hace más llevadera su permanencia en estos establecimientos, pues el contacto que mantienen entre sí y con los servidores del Sistema Penitenciario, así como el reconocimiento entre otros derechos, de visitas por parte de familiares y amigos tres veces por semana, permite que la prisión no los aleje totalmente de la realidad externa, se ha humanizado el tratamiento penitenciario, produciendo

mejores efectos dentro de su tratamiento, pues los internos no dejan de ser personas, por más que estén pagando una pena por cualquier acto delictivo.

De acuerdo con la información obtenida por Internet, se conoce que en el Sistema Penitenciario Español, el trabajo de los privados de libertad es primordial en el proceso de rehabilitación, para lo cual existen entidades públicas y privadas que se encuentran involucradas en el tratamiento de los reclusos, fomentando el empleo, la capacitación y la comercialización de los productos generados en las instituciones penitenciarias, los mismos que son producto del estudio del mercado y de necesidades laborales, lo que permite la reincursión de los internos una vez concluida la condena, lo que no ocurre en el Ecuador, en donde se considera que la rehabilitación de los privados de la libertad, únicamente le corresponde al Sistema Penitenciario, sin tomar en cuenta a todos y cada uno de los Organismos del Estado y a la sociedad en su conjunto, porque la delincuencia es producto de la descomposición social y de las iniquidades existentes.

Uno de los principales problemas en la administración del Sistema Penitenciario en Latinoamérica es el elevado porcentaje de procesados que esperan en la cárcel el momento de ser juzgados, pues en Bolivia, Panamá y Paraguay, dicho porcentaje es superior al 90% (Internet)

El sistema penitenciario, fue originariamente creado para la neutralizar el castigo de los infractores de la ley y ha sido orientado desde principios de siglo hacia la disuasión (de la población en general y del infractor quien es condenado a una pena privativa de libertad). La rehabilitación, especialmente en el Ecuador ha sido criticada en las últimas décadas, en especial por no haber cumplido satisfactoriamente con la rehabilitación de los reos, no garantizar una protección social y no contribuir en forma significativa a que los condenados rectifiquen su

conducta, esto ha hecho que numerosos especialistas propongan su abolición.

Con algunas excepciones, el panorama penitenciario latinoamericano presenta una situación claramente inadecuada, desde su organización y funcionamiento; pues en vez de ser algo positivo parece que las instituciones penitenciarias estuvieran en contra de la población reclusa, siendo así que en casi todos los países, constituye uno de los sectores más deficientes del sistema penal.

Además, la mayoría de los sistemas penitenciarios latinoamericanos enfrentan el grave problema del aumento de la población reclusa, debido sobre todo a la frecuencia con que los jueces privan de libertad y recurren a la prisión preventiva, restringiendo la fianza, la declaratoria de conversión de la insolvencia en los casos de multas en cortas penas de cárcel y a la lentitud del procedimiento penal.

Las tasas de la población penitenciaria en América Latina, aunque inferiores a la de los Estados Unidos, son bastante superiores a la de los países europeos; por ejemplo, Venezuela, cuya población es casi tres veces menor que la de España, tiene sin embargo una población penitenciaria mucho mayor.

Las disposiciones legales referentes a la organización penitenciaria, así como sus objetivos, que están contenidos en las diferentes constituciones, códigos penales, de procedimiento penal o ciertas leyes especiales, como en el caso ecuatoriano en donde las normas relativas al Sistema Penitenciario, se encuentran contempladas en el Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social.

Los códigos penales y de procedimiento, reflejan en general las concepciones tradicionales acerca de la pena y contienen disposiciones sobre la determinación de la condena, de acuerdo con la gravedad de las mismas; así también, diversas formas de privación de libertad (arresto, prisión, reclusión, etc.), medidas de seguridad y modalidades de aplicación de la condena y la libertad condicional, determinando procedimientos especiales (indulto, amnistía, etc.)

Numerosos países poseen legislaciones especiales sobre la organización general de su régimen penitenciario (por ejemplo, Argentina, Costa Rica, Chile, México y Venezuela)

Por regla general, los servicios penitenciarios de América Latina dependen del Ministerio de Justicia (Costa Rica, El Salvador, Venezuela), en algunos casos del Ministerio de Gobernación (Guatemala) y en otros del Ministerio de Defensa (tal es el caso de Chile) En algunos países (Guatemala actualmente; Panamá antes de la caída de Noriega), la custodia de los reclusos está a cargo de la policía. En el Ecuador el Sistema Penitenciario depende del Consejo Nacional de Rehabilitación Social, Organismo adscrito al Ministerio de Gobierno y encargado de emitir las políticas de rehabilitación social. Cabe señalar que esta relación del Sistema Penitenciario con el Ministerio que rige la política del País, hace que en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social exista injerencia política en varias situaciones y aún en la toma de decisiones.

La mayoría de los establecimientos de detención, construidos a principios de siglo, se inspiran en el modelo pensilvánico (aislamiento casi total día y noche) y fueron edificados esencialmente con el objeto de tener la máxima seguridad (tal es el caso de la prisión de Lecumberry en México, de la Cárcel Central de Guatemala, del Penal de Lurigancho en Perú y del Retén de Catia en Venezuela), siendo también prisiones que

poseen malas condiciones de vida con lo que se viola constantemente los derechos más elementales de los reclusos. (Internet)

En el Ecuador se mantienen los hogares de trabajo, dirigido a los menores de 18 años, que han cometido algún delito menor o mayor, estas instituciones están a cargo de Ministerio de Bienestar Social, en cambio los centros de rehabilitación social de hombres, mujeres o mixtos están a cargo de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social. No existe una clasificación de internos por su peligrosidad conforme determina el Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social. Los centros de rehabilitación social de Guayaquil y El Rodeo de Portoviejo, cuentan con áreas destinadas a granjas agrícolas, las mismas que están a cargo de los reclusos.

Es frecuente que numerosas cárceles posean una población penitenciaria que sobrepase su capacidad real, tal es el caso del Centro de Rehabilitación Social de Guayaquil (Ecuador), el cual registra a mayo del 2003 una población de 3.123 reclusos, cuando su capacidad es de 800, lo que produce mayor violencia intracarcelaria, dado el hacinamiento y promiscuidad en la que habitan los reos, incrementándose el nivel de agresividad y violencia, por lo que se producen riñas frecuentes, muertes, faltas disciplinarias, intentos de motines y fugas, dificultando el trabajo de control y vigilancia de los privados de libertad.

Se debe señalar que una de las causas para que en los centros carcelarios exista dicha población penitenciaria, no se debe solo al incremento delictivo, sino fundamentalmente a que los jueces aplican la sanción privativa de libertad y la prisión preventiva como único recurso para exigir el cumplimiento de las disposiciones legales, existiendo otros métodos para sancionar o prevenir el cometimiento de los delitos, tales como: pago de fianza, declaratoria de insolvencia, imposición de multas



cuando se trate de cortas penas de cárcel y por la lentitud del procedimiento penal.

En Latinoamérica, el porcentaje de procesados que esperan en la cárcel el momento de ser juzgados es elevadísimo y, en cualquier caso, superior al de los demás países del área pertenecientes al sistema jurídico anglosajón; en El Salvador, República Dominicana y Uruguay, más del 80% de los detenidos en los centros penitenciarios son procesados, y en Bolivia, Panamá y Paraguay, el porcentaje es de más del 90%.

Además, el problema de los procesados se agrava si se tiene en cuenta que numerosos detenidos preventivamente pasan en prisión largo tiempo, antes de ser juzgados y que en algunos casos excede lo previsto en el código penal, como máximo castigo a determinado delito, o como si la persona detenida preventivamente hubiese sido condenada a devengar una pena privativa de libertad en su grado máximo.

En América Latina existe, un serio problema en la selección y formación del personal penitenciario pues, en diversos países la función penitenciaria está a cargo de policías, militares o los nombramientos del personal correccional se realiza frecuentemente por presiones políticas, lo que impide el desarrollo de una carrera en este sector; debiéndose señalar el caso de Guatemala en donde ciertos reclusos son nombrados por los guardias para ejercer la función de vigilancia. En el caso ecuatoriano, el personal de custodia y vigilancia, pocas veces ingresa con un proceso de selección y previo a su ingreso aprueba un curso de adiestramiento para el rol asignado. Esto, no se da en la mayoría de las veces y las designaciones más obedecen a disposiciones de autoridades de turno o al clientelismo político.



Además, pocos son los países que poseen escuelas profesionales para la formación del personal penitenciario; entre ellos se cuentan Argentina, Costa Rica, Chile, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

De acuerdo con la información tomada de la página web "Una Introducción al Sistema Penal", escrita por Rico, J. y Salas, quien manifiesta que

**El funcionamiento de las instituciones penitenciarias latinoamericanas están bajo la influencia de las ideas liberales tratadas por diversos autores (Beccaria, Bentham, Howard, Lardizábal, etc.) y de la Escuela Positivista italiana, así como de los esfuerzos de eminentes especialistas latinoamericanos en el área (Ingenieros, Peco, Petinatto y García Basalo en Argentina; Lemos Brito en Brasil; García Ramírez y Sánchez Galindo en México; Altmann Smythe en Perú) La mayoría de los países del área han adoptado el sistema progresivo, compuesto de tres fases: Observación y clasificación, tratamiento y libertad bajo prueba.**

En el caso ecuatoriano, el Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social, también contempla la aplicación de dichas fases en el tratamiento penitenciario, pero en la práctica se cumplen solo las fases de internamiento, prelibertad y libertad controlada.

De la misma fuente, se establece que el trabajo penitenciario suele considerarse como una parte importante del programa de tratamiento, siendo su organización bastante deficiente, ya que un porcentaje considerable de reclusos no trabaja o apenas lo hace y ese trabajo orientado esencialmente a las actividades industriales o artesanales (cuando en la mayoría de los países latinoamericanos la mayor parte de la población carcelaria es de origen rural y al obtener su libertad, debe volver a vivir y trabajar en un medio rural), también a menudo cumple tareas de limpieza de la institución, preparación de alimentos o reparaciones de servicios básicos, existen casos en que las únicas actividades laborales

que realizan los privados de libertad, constituye el trabajo voluntario para poder sobrevivir.

El Ecuador, no se encuentra excluido de esta situación, pues en pocos centros de rehabilitación social, existen talleres de carpintería, zapatería, talabartería, metal mecánica, sastrería o costura, dentro de los cuales, los internos realizan trabajos remunerados; pero también existen establecimientos en los que no se realiza ninguna actividad productiva dado el escaso espacio físico que poseen; en cuyo caso los internos laboran dentro de sus celdas y los artículos producto de su trabajo son vendidos los días de visita o entregados a sus familiares con este objeto. Además existen internos que realizan trabajos de pasadores (se encargan de entregar a los privados de libertad prendas de vestir, alimentos y artículos de aseo que son llevados por sus familiares los días que no son de visita), de limpieza o en preparación de alimentos, por lo que reciben el pago de un jornal de parte de la institución.

En 1955, las Naciones Unidas aprobaron un conjunto de normas en materia penitenciaria a las que se les dio el nombre de "Reglas mínimas para el tratamiento de los reclusos". Estas reglas consideran, entre otros temas, los relacionados con la ubicación de los detenidos según diversas categorías, las condiciones de las instalaciones físicas, la higiene personal, la alimentación, los servicios médicos, la disciplina y las sanciones, el empleo de medios de coerción, los derechos de queja de los reclusos, el contacto con el mundo exterior, el trabajo, la práctica religiosa, la instrucción, el recreo, el traslado, etc.

Por lo general, en Sudamérica dichas reglas han sido incorporadas a las legislaciones penales o a las reglamentaciones penitenciarias, aunque, asimismo en forma general, son constantemente violadas en la mayoría de los países, prueba de ello son los informes anuales de los

principales organismos que actúan en defensa de los derechos humanos (Amnistía Internacional, Comisión de Derechos Humanos de Naciones Unidas, etc)

Los principales obstáculos a la aplicación efectiva de las reglas mínimas en los países del área son, entre otros, su ignorancia o su insuficiente difusión, la constante sobrepoblación de los centros penitenciarios, las deficiencias físicas de tales establecimientos, la carencia de un personal penitenciario calificado y la ausencia de un presupuesto adecuado.

En cuanto a los esfuerzos realizados para mejorar dicha aplicación, han sido y son escasos, breves y dispersos, y suelen proceder, no tanto de las instituciones estatales (las cuales manifiestan poco interés por el sector penitenciario), sino de algunos organismos no gubernamentales (grupos religiosos, comités interesados en la protección de los derechos humanos, etc)

Debe señalarse asimismo la carencia de mecanismos eficaces para atender las quejas de los reclusos con respecto a las violaciones de sus derechos fundamentales.

Las pésimas condiciones existentes en la gran mayoría de las prisiones latinoamericanas y el grado de violencia que a causa de ello se ha alcanzado, han dado lugar en algunos países a graves motines y a intervenciones de un rigor excesivo de las autoridades. Así, en 1986, un motín de tres días en la penitenciaría de Lima concluyó con la intervención armada del Ejército, causando la muerte de 244 detenidos pertenecientes a Sendero Luminoso, autores de la rebelión; en este mismo país, 30 reclusos de la cárcel de Canto Grande perdieron la vida en condiciones similares en 1992; este mismo año, la intervención de la

policía militar causó más de un centenar de muertos entre los detenidos amotinados de la penitenciaría de Sao Paulo (Brasil); finalmente, con ocasión de la tentativa de golpe ocurrida en Venezuela en noviembre de 1992, la Guardia Nacional asaltó el Retén de Catia de Caracas, dejando un saldo de 63 reclusos muertos (datos tomados de la página web " Una Introducción al Sistema Penal", escrita por Rico, J. y Salas, L.

Un último problema resultante de las condiciones de vida a que están sometidos los detenidos y del tráfico y consumo de drogas en los centros penitenciarios es la proliferación del SIDA. Un estudio efectuado por las autoridades correccionales de Sao Paulo (Brasil) indicaba que el porcentaje de reclusos portadores de este virus había pasado del 15% en 1987 al 30% en 1989. En general, no existen políticas para enfrentar este grave problema.

De acuerdo con la advertencia hecha por el director del Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y el Tratamiento del Delincuente, ILANUD, Elías Carranza: **"Las cárceles latinoamericanas son una bomba de tiempo y el hacinamiento constituye el principal problema de una gravísima crisis"**

De lo dicho se puede concluir que este es un problema que involucra a la sociedad entera, porque el éxito de la rehabilitación social no es responsabilidad únicamente de las instituciones penitenciarias, sino que involucra a todos los sectores, por tanto, es deber de todos, ya que las desigualdades sociales establecen las bases de la delincuencia y la falta de solidaridad permite su reincidencia.

Si la efectividad del sistema judicial en América Latina se mide en parte por la condición de las cárceles y el control sobre la violencia

criminal, el resultado es catastrófico para una de las instituciones fundamentales de toda democracia, como es la justicia.

**"Mientras no se resuelvan los problemas de sobrepoblación y hacinamiento son inútiles todos los esfuerzos que se realicen",** expresó Carranza E. (citado con anterioridad) y agregó que lejos de disminuir, estos problemas han aumentado en los últimos 10 años en América Latina y el Caribe. En países como Argentina y Colombia, la población penal aumentó en un promedio de 50 por ciento de 1990 al 2000. En Costa Rica, por ejemplo, se duplicó y pasó de 3.200 presos en 1992 a más de 6.000 en 1999, de acuerdo con lo expresado en el documento tomado de las páginas Web: "El Sistema Carcelario de América Latina, una bomba de tiempo", escrito por Pinzón, M.

Según datos del Instituto Penitenciario de Colombia, IMPEC, los centros de reclusión de ese país tienen capacidad para albergar 34.062 presos y en realidad están ocupados por 46.930 internos, lo cual demuestra que existe una sobrepoblación del 38 por ciento. La Cárcel Nacional Modelo (ubicada en Bogotá), tiene en la actualidad 5.000 reclusos y fue diseñada pensando en una cifra inferior a la mitad. Con excepción de los pabellones de máxima seguridad, el de los enfermos mentales y el de la tercera edad, en cada patio conviven entre 800 y 1.200 presos.

El sistema carcelario, a pesar de los intentos de algunos gobiernos, en la práctica está colapsado. **"Bolivia presenta un hacinamiento del 162%, Brasil del 181%, y República Dominicana del 156%"** señaló el funcionario de ILANUD y agregó:

**el país con mayor población penitenciaria es Brasil con 194 mil 074 reos y le sigue México con 144 mil 261. Una sobrepoblación carcelaria del 120 por ciento o más es**

**considerada como crítica y en América Latina hay 26 países con niveles de sobrepoblación superiores al 120 por ciento, un fenómeno que altera todas las funciones del sistema y provoca serias violaciones a los derechos humanos de los privados de libertad**

Además, indicó el experto, que eso se observa especialmente al no cubrir las necesidades alimenticias de los internos, y en la falta oportuna de atención médica y jurídica que se presenta en la mayoría de las cárceles de Latinoamérica.

Carranza opina que la situación en las cárceles se agrava ante la escasez de funcionarios que trabajan en el sistema penitenciario de los países de América Latina. Cita, como ejemplo, que por cada funcionario hay 46.3 presos en Honduras, 17.4 en República Dominicana, 9.0 en Bolivia y Nicaragua, 8.2 en Perú y 7.0 en Colombia.

A juicio del director del ILANUD, **"construir cárceles no soluciona el problema si no se atacan los focos de violencia que provocan el aumento de delitos y, por ende, de los enviados a prisión"**.

En este mismo sentido expresó el BID, cuando señala que América Latina sufre una de las mayores tasas de criminalidad del mundo, y eso se debe en parte, a que no se han puesto en práctica políticas innovadoras de prevención y control de la criminalidad, así como los pocos recursos que se destinan a las escasas políticas existentes en esta materia.

Dentro de las políticas, propone el BID que para combatir la criminalidad en América Latina están la atención al desarrollo del individuo en la edad infantil y dentro del seno familiar, la creación de grupos de prevención de la criminalidad integrados por las mismas comunidades, la participación de la ciudadanía en el tema seguridad y el mejoramiento de oportunidades económicas, entre otras.

Por su parte, para Elías Carranza, en el documento tomado de las páginas Web: "El Sistema Carcelario de América Latina, una bomba de tiempo", escrito por Pinzón, M., mantiene que se debe limitar el uso de las prisiones para confinar a los delincuentes violentos e impulsar políticas, **"para que la política penal camine de la mano con la política social"**.

Lo difícil es comprometer a los gobiernos en esta materia y entre tanto, la bomba de tiempo parece estar comenzando a estallar.

En cuanto al análisis de la situación de los derechos humanos en Ecuador indica que muchas de las violaciones de los derechos fundamentales tienen su origen en deficiencias de la administración de justicia, así como la inobservancia de las Reglas Mínimas para el Tratamiento de los reclusos dentro de los centros de rehabilitación social, las mismas que se encuentran aceptadas por el Ecuador y que no han sido puestas en ejecución.

Por lo expuesto, se puede establecer que en la administración de las instituciones carcelarias existen bajos niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, por la ausencia de modelos de gestión que posibiliten la rehabilitación social; que se ve limitada por la aplicación de métodos y enfoques tradicionales caducos, que ya no resuelven los problemas del Sector Público y por la limitada autonomía que tienen las entidades, para la toma de decisiones.

Este estancamiento se debe también a la falta de concientización y al limitado desarrollo personal e institucional de los funcionarios, encargados de rehabilitar a quienes han delinquido, lo que justifica la limitada ejecución de programas de formación y desarrollo del talento



humano y que continua de esta manera, en pleno siglo XXI y ante las exigencias de cambio por parte de la sociedad .

El Sistema Penitenciario Ecuatoriano en la actualidad, a igual que sus similares Latinoamericanos se encuentra en decadencia, pues se detecta el incumplimiento del objetivo institucional que persigue: **"... la rehabilitación integral de los internos, proyectada hacia su reincorporación a la sociedad y a la prevención de la reincidencia y habitualidad, con miras a obtener la disminución de la delincuencia."**,

Fin institucional, que no se cumple, ya que los centros de rehabilitación social del Ecuador se han convertido en bodegas humanas que permiten la especialización en el delito.

Esta situación se ve agravada más y no existen perspectivas de solución, por la falta de infraestructura, falta de trabajo, incumplimiento de las Reglas Mínimas para el tratamiento del delincuente, falta de una política de Estado que apoye al Sistema Penitenciario, falta de un presupuesto que permita cubrir las necesidades institucionales, falta de un recurso humano calificado y capacitado que permita cumplir el objetivo institucional.

A esto, se suma el insuficiente número de profesionales para cumplir el proceso de rehabilitación y tratamiento de los internos, un alto grado de rotación del mismo, improvisación del recurso humano que labora en los distintos establecimientos carcelarios y penitenciarios, debido al clientelismo político, deficiente selección, que va acompañado de desmotivación del personal, generado por el deficiente ambiente de trabajo en el que desarrolla sus actividades pues no cuenta con las herramientas e instrumentos necesarios para desarrollar su gestión y



cumplir a cabalidad la responsabilidad encomendada por el Estado Ecuatoriano.

Se debe reconocer que en el Ecuador y en el mundo, en las últimas décadas no se ha tomado en cuenta el valor del hombre y se ha dado paso a la mecanización y a la adoración del dios dinero, sin importar que para su consecución deba exterminarse al ser humano con el hambre, la insalubridad y el analfabetismo.

De esta crisis de gestión del país, no se escapa la Dirección Nacional de Rehabilitación Social del país, que sobre todo en los últimos tiempos su gestión no ha sido eficiente, ni efectiva, pues no ha logrado cumplir con los objetivos previstos de rehabilitar a las personas que han incurrido en delitos y luego de su rehabilitación, entregarlos a la sociedad como entes útiles y positivos.

Cabe señalar que este hecho, se debe principalmente a la carencia de un modelo de gestión para el manejo del talento humano, que ha caracterizado a esta institución en los últimos años, este problema obedece a su vez al incumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en las disposiciones legales vigentes, así como a la desatención de las necesidades del elemento humano en la administración de las organizaciones, sin tomar en cuenta lo que dice Otañez, D., en "Los Indicadores Financieros en la Gestión del Estado" (sin fecha): **"A través de la movilización de recursos humanos y económicos las instituciones del sector público deben crear el bienestar social, político y económico"**<sup>3</sup>, lo que el Sistema Penitenciario pese a los esfuerzos realizados, no ha cumplido, pese al gasto que representa al Estado su funcionamiento, por cuanto la gestión realizada no alcanza índices de

---

<sup>3</sup> OTAÑEZ, Dolores. (s.f.). Los indicadores Financieros en la Gestión del Estado, MOSTA. QUITO. P.1

eficiencia, eficacia, efectividad y economía, debido a las múltiples falencias legales, de infraestructura y organización antes descritas.

La gestión que realiza la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, como ya se indicó también se ve afectada, por la improvisación de nombramientos de directivos, pues no responden al perfil establecido, sino se lo realiza por compromisos políticos incumpléndose lo que mantiene Bennis, W., (sin fecha):

**Lo que los líderes deben aprender a hacer es desarrollar una arquitectura social que anime a las personas increíblemente brillantes, la mayor parte de las cuales tienen grandes egos, para que trabajen juntas con éxito y desplieguen su propia creatividad.<sup>4</sup>**

Por tanto, la selección de los directivos de la Institución debe constituir una de las principales preocupaciones del Consejo Nacional de Rehabilitación Social, ya que ellos son los responsables de motivar el desarrollo del talento humano de los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, conduciéndoles al mejoramiento personal continuo y por ende de los servicios que presta la Institución en beneficio de la rehabilitación integral de los reclusos, la familia y la sociedad en general, justificando el gasto que realiza el Estado para erradicar el problema delincriminal, el mismo que causa la inseguridad ciudadana, afectando al desarrollo social del país.

La Entidad mantiene un recurso humano desmotivado, al que no le brinda la capacitación mínima, sin tomar en cuenta los bajos niveles de formación que tiene la mayor parte de empleados, problema que es producto del alto grado de rotación y cambios.

---

<sup>4</sup> BENNIS, W. (s.f), "**Convertirse en líder de líderes**". In. Repensando el Futuro, pag. 181

Además la Institución no realiza una correcta planificación a corto, mediano y largo plazo y por lo mismo su desarrollo está basado en la improvisación de tareas que se ejecuta, tampoco existe un sistema de evaluación de las actividades realizadas por la Institución, que permita conocer si se han cumplido éstas y que resultados se han observado en la consecución de los objetivos institucionales y el rol que desempeñan los funcionarios en todo el proceso, así como reconocer las falencias que tienen ellos por la falta de preparación.

### **Justificación e importancia**

La modernización de la Administración Pública busca el manejo óptimo de la información, pues se dice que esta constituye la materia prima de la labor diaria y el ingrediente principal en la que se basa la toma de decisiones que requieren acciones y servicios en el sector.

El Sector Público mantiene debilidades insuperables, ya que en ocasiones pierde de vista la amplia y compleja normativa, los trámites y procedimientos que cumple son largos y engorrosos por las políticas cambiantes. Muchas veces, no se toman en cuenta o no existen criterios técnicos capaces de enfrentar el caos imperante pues continuamente se distribuye información para conocimiento o consulta de determinadas autoridades y al no existir orden, ni coherencia en los servicios públicos, la información se traspapela, pierde o se contesta a destiempo, produciéndose desperdicio de recursos y realizándose esfuerzos innecesarios.

La Administración Pública, como todas las actividades de la vida diaria, se encuentra también inmersa en la nueva sociedad de la información, en la globalización de las relaciones, en la dinámica del

cambio casi permanente en todas las relaciones oficiales y comerciales, tanto en el ámbito nacional, como internacional.

Las condiciones del mundo refuerzan la necesidad de que la Administración Pública utilice para su funcionamiento las herramientas, medios, sistemas y equipos que le permitan avanzar al ritmo que exige la sociedad. Por tanto, la Administración del Talento Humano debe procurarle los medios y los conocimientos para el desempeño de todos los funcionarios.

La habilidad y la capacidad del gobierno del país para llevar al éxito sus programas, será el resultado de su permanente esfuerzo en la modernización e innovación para adaptarse a las nuevas corrientes de la Administración del Talento Humano, para lo cual deberá ser responsable de proveer oportunamente las soluciones para su logro es decir, la preparación óptima de sus funcionarios.

Desde hace mucho tiempo la Administración del Talento Humano, a diferencia de otras áreas de la tecnología ha mostrado su creciente potencialidad y su rápida evolución; el ámbito de aplicación de sus avances es mayor y las buenas experiencias en el sector público mundial son dignas de estudiarse e imitarse, tomando en cuenta la realidad nacional.

Los avances tecnológicos que, por su actualidad, vigencia y aplicación, pueden ser aprovechados por el Sector Público, con intercambio de experiencias nacionales e internacionales, las mismas que permitirán avanzar rápidamente en la búsqueda de mejores soluciones para fortalecer los servicios hasta convertirlos en servicios de calidad en cada una de las instituciones públicas y especialmente en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

Se desea recalcar que el objetivo de la Administración del Talento Humano es el de apoyar y fortalecer el desarrollo humano de los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de la población carcelaria y, de ahí la importancia para esta Institución, por cuanto la propuesta para administrar el talento humano de los funcionarios que laboran en el Sistema Penitenciario, constituirá la base primigenia para promover el desarrollo de la gestión institucional garantizando el mejoramiento de los funcionarios, lo que redundará fundamentalmente en una óptima conducción a los privados de libertad, para conseguir su rehabilitación y reincursión social como entes útiles a la sociedad.

Esta innovación requiere de la creatividad de todos los funcionarios partícipes de los proyectos a desarrollarse, por cuanto éstos traen aparejados los grandes cambios y un gran esfuerzo para su implantación.

El nuevo concepto de administración de talento humano, busca forjar funcionarios interesados en el ascenso de la calidad y competitividad de los productos y servicios que oferta el Sector Público, (la Dirección Nacional de Rehabilitación Social) responsabilizándoles de la eficiencia de los procesos administrativos y el uso de la tecnología que pueda apoyarles.

Se están llevado a cabo innumerables esfuerzos, orientados al logro de objetivos comunes y gracias a la sinergia dará como resultado un clima organizacional adecuado, para el funcionario público que preste servicios de calidad al Estado, estará garantizado en cuanto a estabilidad y el papel que desarrolla dentro del Sector Público, será revalorado, con el reconocimiento de la sociedad.

En el país se han desarrollado algunas experiencias positivas y aleccionadoras, en cuanto a la aplicación de la Administración del Talento Humano, haciéndose necesario diagnosticar y elaborar una propuesta para aportar al progreso de los servicios públicos, por lo que es factible realizar el presente proyecto para promover y apoyar la capacitación y formación del potencial humano en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

Al momento la sociedad exige que la Administración Pública y por lo mismo esta entidad, cumplan con la responsabilidad de preparar y tener personal calificado, es decir eficiente y eficaz para prestar servicios de excelencia, con la utilización de pocos recursos financieros y alta optimización del talento humano en bien de las personas que guardan prisión y reclusión en los centros de rehabilitación social del país, por lo que es importante tomar en cuenta lo que Mancero, A. (1998) manifiesta:

**... los sistemas de entrega de servicio social que modifique las competencias de los tres actores principales (Estado, proveedores, usuarios) en las funciones de regulación, financiación, operación, evaluación y control e incidencia de los niveles de cobertura y oportunidades de acceso a los servicios (de equidad) así como en la elevación del impacto del gasto público social en condiciones de vida de la población (eficiencia)**<sup>5</sup>

Por tanto, es necesario involucrar y comprometer a los actores sociales dentro del proceso administrativo para que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, cumpla el rol de acuerdo con las circunstancias actuales, para justificar la inversión estatal, ofertando servicios de calidad, ya que el incumplimiento, ha perjudicado en alto grado a la entidad, pues produce gastos sin obtener los resultados esperados, realiza mayor esfuerzo dada la vulnerabilidad de la población penitenciaria, la misma que

---

<sup>5</sup>MANCERO SAMAN, Alfredo. Agenda para la transición, Colección 5. Quito: julio 1998. P. 165.

presenta la tendencia a reincidir en el delito y por tanto, se incrementan los costos por la mala calidad del servicio.

La investigación permitirá conocer si la institución cumple con el mandato legal, la misión, la visión y los objetivos previstos y, de acuerdo con ello presentar una propuesta para contribuir al mejoramiento de la Administración del Talento Humano que labora en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, como una forma de coadyuvar a la gestión institucional, para que la entidad enfrente los nuevos retos que exige la sociedad actual, sin descuidar con ello, el desarrollo del talento humano que labora en la organización. Esto, será posible creando un compromiso del personal para la satisfacción de sus intereses, esté vinculada a contribuir en el logro de objetivos institucionales; así como, fomentando una cultura organizacional proclive al cambio, la creatividad e innovación, toda vez que los recursos humanos, según Donoso, P. (1998)

**... son un importante activo que la empresa debe aprovechar al máximo. El manejo del recurso humano es crucial. Los empleados son profesionales con talento. Ellos no son recursos. Ellos poseen aptitudes y experiencias- El desarrollo de los talentos personales es vital para el éxito de las empresas y la realización personal<sup>6</sup>**

De lo expresado por el autor, se puede colegir que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social debe establecer un Modelo de Administración del Talento Humano dirigido a los servidores de esa Institución, que permita desarrollar bases firmes para insertarse en el presente siglo, que exige el mejoramiento continuo de los sectores público y privado, así como sentar las bases para desarrollar en conjunto los valores y principios, creando la capacidad de administrar la información que posee el ser humano para ejecutar procesos y obtener productos de óptima calidad.

---

<sup>6</sup> DONOSO, Pablo. Artículo Revista Asociación de Directores de Personal del Ecuador ó A. D. P. E., Año 3, No. 12, abril 1998, p. 18. Quito.



## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

- Diseñar y proponer un Modelo de Administración del Talento Humano dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

### **Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la Situación actual de la Institución, en lo referente a la Administración del Recurso Humano, para configurar un entorno propicio para llevar a cabo el proyecto.
- Elaborar conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.
- Diseñar y proponer un Modelo de Administración del Talento Humano en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.
- Formular estrategias para la aplicación del Modelo de la Administración del Recursos Talento Humano en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis General:**

- No existe una adecuada Administración de Talento Humano en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.



## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social hace constar como misión en el Plan Operativo Institucional (2001 - 2002) la siguiente:

**Aplicar a las personas privadas de libertad, sistemas científicos de rehabilitación social basados en la educación, el trabajo y custodia; los mismos que guarden concordancia con la individualización de la pena y con la ejecución de la misma, tendientes a una adecuada reincorporación social**

Por tanto, consta entre sus responsabilidades ejecutar la política penitenciaria, para lograr la rehabilitación de los privados de libertad, su gestión data desde el 31 de diciembre de 1970, es decir, desde hace 32 años, sin haber cambiado o mejorado, con el objeto de trabajar con excelencia para el logro de la misión institucional, por este motivo, es importante preparar la propuesta de un modelo de gestión para el desarrollo del talento humano para los funcionarios de la Institución.

El modelo institucional fue el adecuado para la época de su creación, (1970) pero al momento demuestra falencias en su aplicación y consecución de los objetivos institucionales, lo que ha mantenido a la Dirección de Rehabilitación Social anclada en el pasado y sin visión de futuro.

Por el tipo de trabajo que se desarrolla en esta Institución es necesario tomar en consideración el conocimiento de principios y valores, los mismos que deberán ser socializados en los diferentes niveles: directivo, administrativo, profesional, técnico y de servicios, bajo un enfoque práctico de aprendizaje social, para lograr acuerdos y consensos en el cumplimiento del nuevo rol que debe asumirse para el desarrollo institucional.

La Institución, ha realizado algunas acciones con el propósito de mejorar el servicio que presta, pero estas no han sido lo suficientemente efectivas y no han logrado el cambio de actitudes del talento humano que labora en la entidad, tomando en cuenta que la rotación de funcionarios es permanente y los distintos programas de acción no han sido sostenidos en el tiempo.

## **La Administración**

La Administración de acuerdo con Parker F. Mary citada en "Administración" (1991) **"es el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas"**<sup>7</sup> lo que significa que los seres humanos están en capacidad de realizar determinadas actividades sin la supervisión y control de los mandos directivos y que los gerentes deben lograr las metas de la organización, a través del trabajo que realizan los miembros de una empresa.

Para Stoner J. Y Wankel C. (1991) **"Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de**

---

<sup>7</sup> PARKER, M. (1991) in "ADMINISTRACIÓN", pag 4

**ella para alcanzar las metas establecidas"**<sup>8</sup>. Los pasos especificados constituyen las fases del proceso administrativo que se cumple en todas las actividades de la vida cotidiana de cualquier institución o empresa pública o privada para lograr los objetivos previstos y que imponen acciones estratégicas de los responsables de cada una de ellas.

### **Funciones de la Administración**

La Administración dentro del proceso administrativo se establece como una forma sistemática de realizar las cosas y tiene como funciones básicas: la planeación, la organización, la dirección y el control, que de acuerdo a la síntesis realizada por Stoner, J. Y Wankel, C. (1991) se deben cumplir las siguientes actividades:

- **Planeación:** Significa que los responsables de las organizaciones son los encargados de proyectar de antemano las acciones y objetivos, para lo cual se basan métodos, planes o lógica, o simplemente en la corazonada. Además se encargan de determinar las actividades a ejecutarse para lograr los objetivos institucionales, además, diseñan las tareas a ejecutar y establecen tiempos para su realización. Esta función se caracteriza por la proyección para alcanzar las metas, basada en los planes y programas diseñados a corto, mediano y largo plazo.
- **Organización:** Es la capacidad que tienen los responsables de las instituciones públicas o privadas para coordinar y ordenar los recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos de la entidad, para lograr el cumplimiento de sus metas y objetivos con eficacia. Así como la asignación de tareas a desarrollarse por

---

<sup>8</sup> STONER J. & Wankel C. (1991) "Administración" pag 4

parte de un individuo o varios, basados en la planeación de las actividades de una organización. Además se debe señalar que ésta crea mecanismos para llevar a cabo los diversos planes de acción, asignando a todos y cada uno de los miembros de la organización, tareas que permiten el logro de las metas trazadas, cuyo cumplimiento contribuye al éxito de las unidades administrativas y por ende al de las organizaciones.

- **Dirección:** Consiste en la capacidad de los administradores para dirigir e influir en sus subordinados para que realicen las tareas esenciales. Para lograr su mejor rendimiento y desenvolvimiento, es imprescindible rodear al funcionario o empleado de un ambiente adecuado, ya que el entorno laboral es orientado a satisfacer las necesidades y deseos de la persona, en un buen ambiente que garantice el incremento de productividad a largo plazo, ya que los espacios son distribuidos y dirigidos a las tareas que cumplen los servidores dentro del proceso productivo, por lo mismo el ambiente constituye el lugar donde existe resistencia de la gente.

Asimismo es base fundamental de la dirección: la motivación y el liderazgo, porque permite involucrar a las personas interesadas y orientadas positivamente dentro de la organización. La dirección apropiada es la guía de actividades que los miembros de las instituciones deben seguir, porque de su cumplimiento depende el logro de metas. La buena dirección tiene el propósito fundamental de incrementar la productividad, garantizando el desarrollo de las personas que laboran en la organización.

- **Control:** Busca lograr que la dirección cuente con información para retroalimentar cada uno de los procesos y de detectarse imprevistos que afecten el desarrollo productivo por acción u

omisión; permite implementar correctivos inmediatos para eliminar contratiempos, que a futuro impidan la consecución de los objetivos y metas propuestas.

Cabe señalar, que el control permite que los directivos midan el rendimiento dentro de la organización, comparen el mismo con los estándares preestablecidos y de esta comparación apliquen los correctivos que el caso requiera, es decir, realicen el seguimiento, buscando alternativas para mejorar el mismo.

Entonces, se puede decir, que el proceso administrativo cumple con las siguientes funciones: Planificación de planes y programas para la organización y coordinación del trabajo de la institución; la distribución y asignación de recursos; la motivación o conducción del personal; el control y evaluación de los resultados; la toma de decisiones; y la realización de todas las acciones tendientes a alcanzar los objetivos y metas previstos.

Se debe indicar que el proceso administrativo se aplica a cualquier ámbito de la administración y por ende se aplicará a la propuesta formulada.

Dicho proceso estará a cargo de un gerente, que es el responsable de la planificación, organización, liderazgo y controlador de la entidad, que a más de dichas actividades debe ocuparse de otras actividades más amplias para conducir a las entidades al logro de sus objetivos, para lo cual deben reunir las características especificadas por Stoner, J., y Wankel, C. (1991) y sintetizadas a continuación:

- **"Los gerentes trabajan con y por medio de otras personas"**, en donde las personas no solo están representadas por los

trabajadores, sino por otros gerentes de la organización, clientes, proveedores, representantes sindicales y otros, que se involucran en la producción de bienes o servicios o utilizan ese bien o servicio de la organización, es decir que los gerentes realizan un trabajo interno y externo en las empresas con la finalidad de conseguir las metas.

- **"Los gerentes trabajan como medio de comunicación":** se refiere a que los gerentes se comunican con los demás miembros de la organización para establecer y lograr metas a corto, mediano y largo plazo y proporcionan información que se requiere para ejecutar las tareas entre sí.
- **"Los gerentes son responsables y además deben asumir la responsabilidad de los resultados":** significa que a los gerentes les compete verificar que las labores sean cumplidas y evaluar el rendimiento del personal a través del cumplimiento de tareas.

Existen diferentes tipos de organizaciones, pero todas tienen un elemento en común, que es una meta o finalidad, la misma que constituye la razón de la existencia de una empresa y para conseguirla se elabora un programa o sigue un método, sin el cual ninguna entidad podrá ser eficaz y eficiente, es decir ofertar servicios de calidad.

Las organizaciones no son autosuficientes, siempre existe la necesidad de un ambiente externo del que se obtienen recursos, así como interno, con líderes o directores que les conduzcan a lograr sus metas. Entonces siempre será necesario un programa que guíe a las instituciones a través de objetivos viables y que se puedan conseguirlos de la mejor manera.

Por tanto al momento, el reto es administrar las ideas y el talento humano, lo que ha sido conocido como Administración del Conocimiento.

**La Administración del conocimiento requiere que las organizaciones aprendan el arte de convergencia: integrar en lugar de dividir, principios tradicionales de la producción con los nuevos principios derivados de las tecnologías de conocimiento, información y del desarrollo de los recursos humanos. La Administración del conocimiento requiere que las organizaciones integren modelos de pensamiento y de negocios con los nuevos principios y paradigmas digitales.<sup>9</sup>**

Negro Ponte (1995) considera que:

**La humanidad está asistiendo a un nuevo paradigma tecnológico, el Paradigma digital, esta transición se debe a la constante y veloz evolución de la microelectrónica, la informática, las telecomunicaciones, la optometría y la misma ingeniería genética. Con la aparición de la fibra óptica, la transmisión de láser y el cable coaxial, el intercambio de información a través de la transmisión digital de datos rebasó las fronteras. Este adelanto de la humanidad ha llevado al surgimiento de un nuevo concepto de comercio: el comercio electrónico. Ya no es necesario exportar productos tangibles representados en grandes volúmenes de carga. Lo que conduce hacia un nuevo sistema de ideas y técnicas para el mundo cibernético constituido por redes, que provoca una nueva institucionalidad, en donde el poder se basa en el conocimiento y el Estado en la comunicación.<sup>10</sup>**

Bernal, O (s. f.) manifiesta que:

**Cualquiera que sea el alcance de este nuevo modelo Ë totalizador como pretenden algunos o incierto y fragmentario como proponen otros! lo cierto es que afecta esencialmente al universo comunicativo, pero también y en la misma medida a los procesos educativos y culturales, se sustenta sobre tres bases fundamentales, de distinto rango y en distinto estadio de desarrollo:**

---

<sup>9</sup> Ver: [www.ejecutivo.digital.com.mx/sección\\_home.asp?noticia\\_id=479&sección\\_id=23](http://www.ejecutivo.digital.com.mx/sección_home.asp?noticia_id=479&sección_id=23)

<sup>10</sup> Negroponte, 1995. *Mundo digital*.



- **La construcción de infraestructuras comunicativas nacionales y globales basadas en los satélites y las fibras ópticas y en la digitalización: las anticipadamente famosas autopistas de la información.**
- **La *multimedialidad* Es decir la combinación de todo tipo de señales en un mismo soporte de la información, de los contenidos y su presentación**
- **La interactividad de los nuevos medios de producción y transmisión de contenidos simbólicos.<sup>11</sup>**

Entonces, el paradigma digital, constituye la revolución tecnológica de la información, la reestructuración de la economía, que enfoca la realidad como un proceso, en la que se alteran todos los conceptos básicos: tiempo, espacio, energía, la economía simbólica, caracterizada por la emergencia de movimientos sociales, la innovación cultural y la experiencia personal; cabe señalar, que dichos avances son universales, por tanto pueden ser aprovechados por cualquier organismo o institución que busque mejorar su desenvolvimiento en el contexto nacional o internacional, situación, que podría ser también aprovechada por el Sistema Penitenciario para mejorar la prestación de sus servicios.

Tomando en cuenta la tendencia actual de mejorar la calidad a través del uso de la tecnología, la misma que facilita el trabajo, porque mejora los procesos productivos y pone al servicio de los miembros de la organización sistemas informáticos, que recogen toda la información imprescindible para ejecutar el trabajo, por tanto, basados en los mismos, la Dirección Nacional de Rehabilitación Social deberá fomentar en los servidores penitenciarios el desarrollo de su creatividad y pensamiento para el éxito institucional.

---

<sup>11</sup> BERNAL, O. (S/F). "Investigación y formación en la red: Hacia un nuevo espacio Intercampus" [www.sergiozamora.com](http://www.sergiozamora.com)



Por otro lado, la Administración del Conocimiento busca que la Administración aprenda y desarrolle continuamente nuevas estrategias y metodologías, para lograrlo, será necesario que las organizaciones adopten un tipo de Administración con las siguientes especialidades para su evaluación posterior: Administración por objetivos, a través de la evaluación y la administración de proyectos estratégicos, Administración de grupos de trabajo de alto rendimiento; pocas personas, poca inversión de tiempo, estándares altos, cambio de roles continuos, líderes expertos en su especialidad, es decir la Gestión de Recursos Humanos en la Entidad, desarrollará todo un sistema que conduzca al logro de los objetivos institucionales.

Ante el avance tecnológico y los procesos de globalización, el mundo tiende a cambiar por completo los esquemas de la gestión del talento humano y la administración de los demás recursos, lo que constituye la base fundamental para alcanzar la excelencia en las acciones que cumple toda organización a favor de la sociedad, es así que, los diferentes estados buscan fortalecer y modernizar sus administraciones prestando especial atención al talento humano, lo que permite alcanzar el éxito esperado.

En la actualidad, se maneja el criterio de que la productividad del conocimiento tiene una dimensión cuantitativa y cualitativa, razón por la que la alta gerencia debe convertirse en orientadora de especialistas y conocedores de diferentes campos del conocimiento, porque todos los integrantes de los equipos de trabajo deben dirigir sus esfuerzos para el logro de un mismo objetivo, es decir el de la organización a la que se pertenecen, por tanto, los mismos deben integrarse con el afán de cumplir lo que Serna, H. (1998) manifiesta:

**Situados en este nuevo escenario, se hace necesario replantear el proceso de la gestión humana, ya que en éste no producen su efecto benéfico anteriores sistemas de organización del**

**trabajo, métodos de selección y enganche, interacción organizacional, motivación, inducción entrenamiento, evaluaciones del desempeño, estructuras organizacionales, sistemas complejos de toma de decisiones y estructuración de cargos, entre otros.**

**En este nuevo entorno, la gestión del talento humano tendrá que ser diferente. Los perfiles de los trabajadores serán diferentes, el trabajo manual se reducirá, el intelectual se incrementará. La evaluación del desempeño tendrá otro sentido y la experiencia otra valoración. Igualmente serán bien diferentes los conceptos de motivación y compromiso empresarial. Será más importante ser capaz de aprender que saber. Todo esto exige, lógicamente nuevos sistemas de selección, esquemas diferentes de promoción, un diseño diferente de los programas de educación y capacitación. Vendrán nuevas maneras de, concebir los conceptos de motivación y compromiso empresarial.<sup>12</sup>**

En consecuencia, esta nueva organización de trabajo está marcando la pauta en el mundo actual, obligando a elevar las condiciones de competitividad, de ahí que se deba generar nuevas ideas de gestión organizacional que responda a las condiciones actuales, de búsqueda del bienestar futuro.

Con lo expuesto, se busca eliminar la palabra gerente porque este término involucra la existencia de subalternos, en lugar de este se utilizará el término de ejecutivo que implica que se tiene la responsabilidad sobre un área, sin dominio sobre el personal.

Tomando en cuenta lo expresado por el autor es indispensable que este nuevo enfoque organizacional sea aprehendido por la Dirección Nacional de Rehabilitación Social para su aplicación.

Paralelamente a estos avances administrativos, los países latinoamericanos están luchando para erradicar la corrupción de los

---

<sup>12</sup> Ver: [www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm](http://www.sht.com.ar/archivo/temas/sigha.htm)

estados, con diferentes programas, muchos de los cuales terminan siendo un fracaso más. Hay quienes consideran que la corrupción es un fenómeno perverso y que está arraigado en la cultura social latinoamericana, a tal grado que consideran que es inútil o dudan de la efectividad de mecanismos legales que sean aplicados por un Estado regulador, situación que no debe perder de vista la Institución para salvando estos problemas, se logre una buena administración del talento humano en los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

Corroborando con lo anotado, Salermo Muro, A, (s. f.) de Diario El Comercio, Perú, en el Artículo tomado de Internet indica:

**Kaufmann piensa que la corrupción es la otra cara de la moneda de la debilidad institucional y de la falta de institucionalidad de un país, motivo por el que considera necesario saber cuáles son los grandes desafíos de las diferentes instituciones.<sup>13</sup>**

Es por esto, que en los países las reformas del Estado se han orientado a luchar en contra de la corrupción a través de cambios institucionales, tales como la descentralización de las funciones del sector público cuyos principales objetivos son: la reducción de la corrupción, la persecución criminal del soborno, creación de sistemas de transparencia y rendición de cuentas respaldadas por las Constituciones, consiguiendo el fortalecimiento de la sociedad civil más vigilante de la aplicación estricta del Estado de Derecho.

A base de todo lo revisado, se puede colegir que todas las instituciones públicas y la Dirección Nacional de Rehabilitación Social en particular, deberán concentrar sus esfuerzos en otorgar servicios de

---

<sup>13</sup> SALERMO MURO, Antonio. [www.banco mundial.org./buscar.html](http://www.banco_mundial.org./buscar.html)

calidad tanto a los clientes internos, como a los externos. Tomando en cuenta que: **"Renovación e imaginación deben ser los motores de los equipos de trabajo. El autoritarismo y el miedo dejaron de ser los recursos más usados por los líderes."**<sup>14</sup> Lo que significa que el líder debe estar plenamente comprometido con la visión de la empresa, con visión y capacidad de comunicar la misma a los demás, con autoridad moral y credibilidad lograr que los otros sigan su ejemplo, para lo cual no deben únicamente creer en sus valores y principios, sino irradiar a los demás lo mismo. En la Dirección Nacional de Rehabilitación Social no sólo debe haber liderazgo del Director, sino que es necesario que éste fluya a través de los jefes o directores departamentales, de secciones y llegue hasta los jefes de equipo en cualquier tarea.

Así, como que: **"Una gestión exitosa tiene sus raíces en la disposición constante de buscar lo mejor que hay en los otros".**<sup>15</sup> Esa se conseguirá con la motivación que el líder de a los demás para que entreguen lo mejor de sí a la organización, desarrollando su innovación e imaginación, imprescindibles para que el equipo de trabajo entregue sus mejores esfuerzos y dedicación.

Por tanto, como se señaló el liderazgo no solo será de los directivos y los funcionarios de alto nivel de toda institución, sino compromiso de todos en cascada. Este liderazgo debe basarse en la innovación consensuada, por lo que constituye una garantía, que posibilita el desarrollo institucional, ya que el líder o los líderes son responsables de utilizar todos los recursos para que su gestión sea efectiva y lograr que la organización cumpla con los objetivos propuestos, pero esto no se podrá alcanzar, si no se considera que las personas son el recurso más importante de las organizaciones, y a ellas debe estar

---

<sup>14</sup> EL COMERCIO, (16-02-03) **"El Liderazgo es innovación"**, pag B4

<sup>15</sup> Ibidem

dirigido todo un proceso de capacitación y mejoramiento, para al final obtener resultados positivos para la empresa.

Además, se debe destacar la capacidad que tiene el líder o líderes para desarrollar los valores de los demás y cuando se ha adoptado una decisión incorrecta estar dispuestos a asumir la responsabilidad; rectificar y mejorar, por el contrario, cuando las cosas salen bien reconocer el mérito de los demás, tomando en cuenta la necesidad humana de reconocimiento y procurar el bienestar de los demás, anteponiendo sus intereses.

Al momento se impone la necesidad de administrar en forma proactiva el talento humano, para lograr el desarrollo de un conjunto de elementos que intervienen en el tema del conocimiento, como son: la construcción de aprendizajes y la forma de como éstos potenciados en la llamada era del conocimiento, pasan a ser vitales para cualquier sociedad, por tanto, este tipo de administración es indispensable para el desarrollo armónico de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, como ha dado en denominar desde hace mucho tiempo *Gunnar Myrdal* la *masa crítica*, quien considera:

En primer término el concepto de talento humano como un constructor que, a causa de sus posibles contenidos ideológicos, es el juicio, más acertado que el de capital humano.

En segundo término, se destacan los elementos con respecto al lugar preponderante de los procesos de adquisición de conocimientos y sus nuevas formas de apropiación.

Una organización, como la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, si pretende permanecer en el tiempo, es necesario que tanto los

directivos, como los empleados deberán trabajar mancomunadamente para propiciar condiciones óptimas para lograr un ambiente laboral positivo que permita la productividad e innovación permanente a base del talento humano.

Cabe señalar, que bajo dicha concepción el capital intelectual institucional pasa a ser el bien más valioso y por mismo éste debe ser bien utilizado, para establecer la diferenciación del servicio actual con el anterior en el que no se dio al talento humano el lugar que le corresponde y, por lo mismo los niveles de desarrollo han sido mínimos.

Además, se debe indicar que se han realizado diversos estudios acerca del tema, los que han demostrado que el clima organizacional que rodea al trabajador incide directamente en la productividad, en la salud física y mental y especialmente en la construcción de relaciones humanas armónicas con sus compañeros, sus jefes, su familia y la comunidad en general.

La administración de las organizaciones se basa en varias teorías que según Stoner, J. y Wankel, C. (1991) son las siguientes:

### **Teoría Clásica**

Su enfoque es descriptivo y normativo, con énfasis en las tareas y en la estructura organizacional, se basa en la Organización formal y ve a la Organización como una estructura formal con un conjunto de órganos, cargos y tareas. Los principales representantes de esta teoría son: Taylor, Fayol, Gilbreth, Gantt, y Mooney Ermeso.

## Teoría de las Relaciones Humanas

Mantiene un enfoque descriptivo y normativo y da énfasis a las personas, dentro de una organización informal, para esta teoría la organización es un sistema social con un conjunto de roles. Sus principales representantes son: Mayo, Follet Roethlisberger, Dubin Cartwright.

## Teoría Neoclásica

De igual enfoque que las anteriores, prioriza las tareas, las personas y las estructuras, mantiene un enfoque organizacional basado en la organización formal e informal, describe a la organización como un sistema social, con objetivos a alcanzar. Los representantes de esta teoría son: Drucker, Koontz, Jucius, Newmann.

Desde hace aproximadamente medio siglo, Peter Drucker, estableció los antecedentes de la Administración por Objetivos y entre otros autores Odiorne G., generó expectativas al respecto, al establecer como principal objetivo de la Administración el logro de un fin u objetivo, para satisfacer la necesidad, por lo que Raúl Gangotena dice:

**... la actividad humana, orientada a menesteres concretos que le dan la razón de ser, tranquiliza definitivamente a los que piensan que administrar es movilizar voluntades humanas hacia objetivos válidos, aceptados libremente, que generan, por ende, el compromiso hacia su logro y hacia la obtención de resultados cuya necesidad se reveló previamente.<sup>16</sup>**

---

<sup>16</sup> GANGOTENA Raúl, "Autoritarismo y esterilidad burocrática. Análisis y propuestas democráticas de superación" pag. 32



Por tanto la Administración por Objetivos, fija las bases para establecer objetivos individuales o grupales vinculados a la organización con estrategias a corto y largo plazo, por lo que debe promoverse el compromiso de todos, así como, la evaluación y seguimiento de los resultados.

Este modelo se fundamenta en un sistema de premios y castigos, lo que propicia la hostilidad, resentimiento y desconfianza entre jefes y subalternos, ya que no toma en cuenta aspectos como el fomento de la creatividad, la flexibilización y realidades del entorno organizacional.

### **Teoría de la Burocracia**

Su enfoque es explicativo y descriptivo, se basa en la estructura organizacional, enfoca a la organización formal, ve también a la organización como un sistema social, con un conjunto de funciones organizadas, son sus representantes Weber, Merton, Selznick Gouldner.

Los principios y características del modelo burocrático de Weber, son: Organización formal, imperio de una rígida estructura jerárquica, especialización en el trabajo, la competencia para el trabajo, normas de conducta y comportamiento, registros e informes, impersonalidad (jerarquía, importancia y nivel de autoridad de los puestos sin importar las personas), estándares, influencias y nepotismo, decisiones y estabilidad.

Este modelo se encuentra cuestionado por algunos autores, que manifiestan que se ajusta a lo legal y olvida al ser humano, tiene principios autocráticos, porque establece diferencias entre el recurso humano y la organización, con predominio de impersonalidad, ya que su principal objetivo es maximizar la eficiencia, considerando a las personas como simples máquinas.



### **Teoría Estructuralista**

Tiene un enfoque explicativo y descriptivo, enfatiza la estructura organizacional, para esta teoría la Organización debe ser formal e informal, considera que la organización es un sistema social intencionalmente construido y reconstruido, sus principales representantes son: Etzioni, Thompson, Blau, Scott.

### **Teoría de Sistemas**

Su enfoque es explicativo y descriptivo, da especial prioridad al ambiente y enfoca a la organización como un sistema abierto, siendo sus defensores: Katz, Kahn Jonson, Kast, Rosenzweig.

### **Teoría Administrativa del Comportamiento**

Nace en 1947, en los Estados Unidos, fundamentada en la democracia y con la influencia de las ciencias del comportamiento en la Administración.

Mantiene un enfoque explicativo y descriptivo, da importancia a las personas y al ambiente que la rodea, para esta teoría la organización debe ser formal e informal y la organización es un sistema social cooperativo y racional, esta representada por: Simón, Mc-Gregor, Barnard.

Pone especial énfasis en la motivación del ser humano, basada en los aportes de Mc-Gregor (Teoría X y Y), Maslow y Herzberg, para lo cual el administrador debe conocer la motivación para dirigir y liderar a un grupo. En cambio Likert propuso cuatro sistemas organizacionales que va

desde el autoritario - explotador hasta un sistema participativo - grupal democrático.

Para esta teoría el proceso de decisión es muy importante, ya que toda persona debe tener espacio para adoptar decisiones que beneficien a las instituciones, basada en la información que recibe, la procesa y adapta de acuerdo a su ambiente, actitudes, puntos de vista y opinión.

Ante la dificultad que se presenta de lograr que los objetivos individuales y los de las organizaciones marchen juntos, por la presión que ejercen los directivos para conducir a los miembros de las organizaciones al logro de los fines institucionales, esta teoría propone diversos modelos para evitar los conflictos negativos.

Se pone especial énfasis en el comportamiento organizacional, que busca reciprocidad entre los individuos y las organizaciones.

### **Teoría Administrativa Contingencial**

Esta teoría es explicativa y descriptiva, se basa en el ambiente y en la tecnología, sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura. Mantiene que la organización es un sistema abierto y cerrado y sus representantes son: J.D. Thompson, Lawrence, Lorsch, Perrow.

Es lo último en teorías administrativas, se basa en las investigaciones que sobre las organizaciones y los ambientes realizaron Chandler, Bruns y Stalker, Woodward y Lawrence y Lorsch, habiéndose demostrado que las teorías anteriores eran insuficientes para explicar ajustes en los ambientes de las instituciones de manera proactiva y dinámica.

A través de ella, se establece la relación que tiene lo que ocurre fuera y dentro de las organizaciones, así como la interdependencia que existe entre la organización y el ambiente, por tanto, resulta indispensable el conocimiento del ambiente.

Por lo expuesto, la estructura y el comportamiento organizacional se encuentran íntimamente relacionados, porque las instituciones enfrentan restricciones tecnológicas en los ambientes de tarea, entonces, los cambios de estructura y de comportamiento a adoptarse en cada organización se diferencia, de una empresa a otra, toda vez que la estructura y el comportamiento se relacionan tanto en el ambiente externo, como en al interior de la estructura organizacional.

Remont, E y James mantienen que: **"El enfoque contingencial busca comprender las relaciones que se establecen dentro de los subsistemas y entre ellos, así como entre la organización y su ambiente, y definir los estándares de relaciones o configuraciones de las variables"**, lo que significa que las organizaciones trabajan en forma distinta y circunstancias diferentes, para lo cual la visión contingencial sugiere diseños de organizaciones y actividades gerenciales para cada situación específica.

Los autores mantienen que lo que los administradores hacen, depende de las circunstancias o ambientes específicos que se presenten, por tanto su práctica es contingencial; Como la administración es situacional, el administrador debe basar su gestión en el diagnóstico para solucionar un problema en el momento preciso, para lo cual este enfoque le suministra conceptos, instrumentos, diagnósticos, métodos y técnicas apropiadas para el análisis y resolución de conflictos; Este enfoque es aplicable a múltiples habilidades administrativas, sobre todo aquellas relacionadas al comportamiento.

El enfoque contingencial mantiene que el comportamiento de una unidad depende de las relaciones ambientales con otras unidades, que ejercen algún control o que son parte de su entorno de consecuencias, generadas en el comportamiento dentro del ambiente, entonces, si el administrador quiere cambiar el comportamiento, debe modificar las contingencias ambientales para cambiar en el futuro.

Por tanto, la estructura y el comportamiento organizacional son la tecnología utilizada por la organización, para lo cual si se quiere enfrentar con el ambiente, la organización debe condicionar su estructura y funcionamiento.

En el enfoque contingencial la tecnología adquiere gran importancia, ya que se mantiene que es imperativa en la estructura de las organizaciones. En la evaluación crítica este enfoque es integrador y situacional, ya que indica que no existe un método o técnica único, óptimo o ideal para todas las situaciones, sino que éstas son cambiantes y de esta manera se basan en las diferentes situaciones que se presentan, por lo que cada situación podrá valerse de una variedad de alternativas, métodos o técnicas de las diferentes teorías administrativas para que el administrador actúe de acuerdo a las circunstancias y al diagnóstico de la situación.

### **Teoría del Capital Humano**

Así pues, para autores tan controvertidos como *Drucker* y *Toffler* (1994), corroboran en que la sociedad del conocimiento y su expediente de base el conocimiento, son vitales para esta nueva economía, que tiene sus principios en la mundialización del comercio y el intercambio de bienes, así como para los cambios que exige el siglo XXI en el servicio que brinda el Estado a sus administrados.

En este sentido y renovando el concepto de capital humano propuesto en los años 50, Castellanos de Sjostrand, M., (tomado de Internet) ya no toma como una simple mejora en la calificación ocupacional de los individuos, sino como un exigente proceso de acumulación de conocimientos, expresado en la muy reciente noción de competencia, dicho concepto expuesto en un foro internacional por la Viceministra de Educación Superior de Venezuela, gana terreno en los discursos económicos, sociales y hasta académicos, asumiendo quizá sin demasiada prevención la cosificación de lo humano, su excesiva materialización, como si se tratara únicamente de un recurso.

De este modo, el *Ícapital humano* representado en los trabajadores especializados o superespecializados, polivalentes o %integradores+, operarios o %analistas simbólicos+ -Reich dixit- constituiría el activo más valioso, según los estudiosos de la economía post moderna %el capital humano+.

De acuerdo con la OECD, Human Capital Investmet (1998) el capital humano es: **Íel conocimiento, las habilidades, las competencias y demás atributos de los individuos que son relevantes para las actividades laborales y económicas** <sup>17</sup>, quien pone especial énfasis en la importancia que tiene el conocimiento de la persona, el mismo que permite que fluya la creatividad e innovación, logrando su desarrollo, pero es necesario la motivación permanente.

La *Teoría del Capital Humano*, proveniente de los trabajos de Solow a finales de los años 50 y con la concreción de Theodore Schultz, en 1961, cobró auge. Para este autor, la capacidad productiva

---

<sup>17</sup> OECD, Human Capital Investment. An International Comparison, Center for Educational Research, Paris. 1998

del individuo, incrementada por diversos componentes o agregados (entre los cuales se contaba la educación) se denomina capital humano. De él se deriva la visión de **lo humano como cifra macroeconómica** y no como inteligencia de la cual están dotadas, en principio, todas las personas.

De acuerdo a lo indicado se establece que la educación, la capacitación y el adiestramiento, son los caminos que conducen al desarrollo potencial del ser humano y por tanto deben ponerse al alcance de todos los miembros de una organización, para adaptar al ser humano a los procesos y al concepto de *talento*, pues en él radican las oportunidades y especificidades de la persona.

Tratando de establecer precisión y buscando un sentido positivo de los conceptos, se cree que el fomento del talento humano, es la máxima expresión de abstracción y racionalidad, como ocupación y actividad colectiva o grupal.

En la actualidad, es evidente la instauración de un paradigma tecnológico, de una naturaleza tal como no lo ha habido antes, basado en *el conocimiento*.

El cambio tecnológico explica hoy más de la mitad del crecimiento económico en todo tipo de economías, entonces, sobre esa base y los procesos internos de acumulación que acompaña al mismo, así como, con el conocimiento de cómo se producen, se pueden formular alternativas de desarrollo del sector y de las sociedades que las requieren, así como, de las instituciones o empresas que las necesitan.

Esto tiene relación directa con los procesos de generación, distribución, transacción y transformación del conocimiento, como también de su socialización.

Drucker y otros (1994) consideran que: **"Las organizaciones basadas en el conocimiento, estarán compuestas por especialistas, cada uno de los cuales tiene un conocimiento específico, y que trabajan juntos en una tarea concreta"**<sup>18</sup>, lo que significa que el éxito de la gestión del talento humano estará en priorizar el trabajo en equipo, de forma que las decisiones que se adopten contengan el aporte de todos los miembros de la organización, para generar el compromiso con la institución para conseguir el logro de los objetivos.

De las Teorías revisadas se puede colegir que cada una de ellas reflejan la realidad de cada época, así como los problemas que en su momento preocupó a los autores. Cada teoría presenta una solución a diferente circunstancia y necesidad, así como, cada institución tendrá diferente solución de acuerdo con el enfoque escogido, las variables seleccionadas al interior y exterior de las organizaciones.

## **Gestión**

Dentro de lo que constituye una organización es sumamente importante lo referido a la gestión que para Ávila, 1997, son: **"Los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objeto de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización comunitaria o individuo"**. Entonces, se puede decir que la gestión es la acción

---

<sup>18</sup> Drucker, Peter F. *La Sociedad Postcapitalista*. Grupo Editorial Norma. 1994

planificada para poner en práctica las decisiones, responder a los diferentes problemas, diferentes tipos de exigencia y para mejorar el nivel de organización de toda institución, sea pública o privada.

Por otro lado, se dice que la Gestión debe fomentar: **"El bienestar de los subordinados y su productividad dependen en gran medida de la seguridad que brinda la jefatura,"**<sup>19</sup> De las buenas relaciones que se mantenga entre subalternos y autoridades, así como, el interés por su bienestar, depende el espíritu de trabajo, la alta productividad y entusiasmo de los subordinados, por cuanto mantienen la expectativa de que va a obtener una oportunidad justa en su intento por alcanzar sus metas individuales. Además es importante que el jefe tenga influencia en los niveles superiores de la jerarquía institucional y en la toma de decisiones sobre incrementos de remuneraciones, promociones y mejoramiento del ambiente de trabajo, para que el empleado confíe en él y se sienta protegido por la institución.

### **Principios de la Gestión**

De acuerdo con el autor Ávila (1997) la gestión permite el cambio estructural que debe regir a las instituciones públicas; y se fundamenta en los siguiente principios:

- La institución pública constituye un sistema abierto, con capacidad de interacción entre el medio, que comprende el contexto interno y externo; con bienes y servicios requeridos para su funcionamiento; con actividades que conducen al cumplimiento de la misión institucional; y los productos que se reciben de cada uno de los

---

<sup>19</sup> DIARIO EL COMERCIO (16-02-03), "El empleado debe sentirse respaldado", pag B5



- procesos, son el resultado después de haber recibido y entregado insumos.
- La horizontalidad de las relaciones entre los distintos niveles administrativos que permiten el desarrollo de las relaciones y el compromiso de sus componentes.
- La aplicación de la ciencia, basada en acciones concretas y ordenadas, las que se asignen a sectores e individuos con espacios propios para su proyección.
- La racionalidad y sistematización en las acciones para lograr la rehabilitación integral de los privados de libertad, con la suficiente planificación.
- Implantación de controles para asegurar los resultados esperados.
- La generalización de la aplicación del modelo en el ámbito nacional, dirigido por líderes positivos, que implanten procesos de comunicación, motivación, negociación y toma de decisiones.

La gestión eficaz se basará en el criterio alto que los subalternos tengan de sus jefes inmediatos, ya que la sospecha de que el líder o jefe no es competente o no es digno de confianza produce inquietud y malestar en los empleados, razón por la que las autoridades deben transparentar los objetivos y socializarlos para que toda la organización se comprometa en alcanzarlos de manera eficiente, eficaz y en un tiempo razonable.

## La Reingeniería de Procesos

Para los autores Hammer y Champy (s.f.) la reingeniería de procesos constituye: **"... la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento, tales como costes, calidad, servicio y rapidez."**<sup>20</sup>

Por tanto, la reingeniería de procesos es una herramienta que se basa en los procesos y no en la reestructuración de unidades administrativas, que conduce a realizaciones efectivas y eficaces, así como el uso de la tecnología y cambio de paradigmas.

La reingeniería de procesos se caracteriza por: agrupar puestos, faculta a los trabajadores a tomar decisiones para mejorar su desempeño, ejecuta procesos con secuencia natural, los procesos tienen múltiples versiones, elimina tareas innecesarias, reduce la supervisión y control, establece una relación única con el cliente, aprovecha las ventajas de descentralización. Estos cambios, favorecen la formación de equipos de trabajo, eliminando a los departamentos, secciones, direcciones, los cargos adquieren características generales de competencias, basadas en la profesionalización del talento humano, el desempeño está dado por los resultados y los ascensos se basan en el reconocimiento del buen rendimiento y habilidades.

Con estos antecedentes, se debe señalar que la reingeniería de procesos es la implantación de un diseño diferente de un conjunto de procesos, con valor agregado, nuevas estructuras, nuevos sistemas de comunicación y rendimiento, así como, reconoce y requiere de

---

<sup>20</sup> HAMMER y CHAMPY, citado por RANGUELOV YOULIANO Stanislav. **"Reingeniería de los procesos del conocimiento"**, pag. 1

competencias claves basadas en el desempeño eficiente, con capacidad de respuesta y agilidad para competir, fundamentada en el liderazgo, por lo que está estrechamente relacionada con los principios de calidad total.

La reingeniería de procesos se encarga de agregar valor a los bienes y servicios a través de la eficacia, eficiencia, buen precio, trato personalizado, es decir ofertando productos de excelente calidad para estar en condiciones de competir en el mercado y lograr la satisfacción de los clientes.

Dicho cambio se presenta en diferentes ámbitos, por lo que no se pueden realizar pronósticos sobre crecimiento de mercados, demanda de los clientes, ciclo de vida de los bienes y servicios, cambios tecnológicos y en la competencia. Ante el reto del cambio se debe tomar en cuenta lo que dice Ordóñez (s.f.) **"El cambio es una fuerza que no tiene conciencia, favoritos, ni piedad y que por ende destruye a las organizaciones inadaptables."**<sup>21</sup>

Por tanto, el cambio es inminente para todas las organizaciones y por ello, estas deben adaptarse a las exigencias actuales, caso contrario corren el riesgo de desaparecer, porque en este mundo competitivo surgirán otras entidades o empresas que estén en mejores condiciones y dispuestas a disputar el espacio que no ha sido satisfecho, desapareciendo las entidades ineficientes.

### **Las competencias**

Parlad y Homel (1990) dan un enfoque sobre las conductas de alto rendimiento y las competencias centrales de la organización, año desde el cual comienza a aplicarse como una nueva forma de gestión del capital

---

<sup>21</sup> ORDÓÑEZ Héctor, "La Gestión del Cambio", pag. 4

humano de las organizaciones, a través del cual se busca incrementar la productividad y rendimiento organizacional, por medio de la potenciación del rendimiento laboral de los trabajadores.

La Psicología Organizacional y Gestión de Recursos Humanos (s. f.) define de la siguiente forma a la competencia: "Es la habilidad para desempeñar un puesto o realizar una actividad", concepto que se adoptará en el presente estudio, ya que la palabra competencia tiene diferentes significados.

De acuerdo, con Pereda y Berrocal (1999) existen los enfoques americano y europeo, sobre competencias.

Se dice competencias con enfoque americano aquellas que pueden ser observadas a simple vista, mientras que las competencias con enfoque europeo no se las puede observar.

Spencer y Spencer (1993), autor del enfoque americano: **"Una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente vinculada a criterios de alto rendimiento en un punto de situación."** Conceptualización que indica que la evaluación de competencias se realiza por medio de la observación de comportamientos de cada persona.

La evaluación de los comportamientos observables, según Mitrani, Dalziel y Suárez de Puga (1992), se considera bajo los siguientes parámetros:

- **Motivos:** Son condiciones que inician, guían y mantienen los comportamientos de un ser humano.

- **Rasgos de personalidad:** Son atributos representativos del comportamiento; herencia y ambiente; experiencias únicas y compartidas.
- **Actitudes y valores:** Son sentimientos o pensamientos que la persona hace o desea hacer.
- **Conocimientos:** Están constituidos por la información técnica o de relaciones interpersonales que ha adquirido una persona durante su vida.
- **Aptitudes y habilidades:** Son características propias e innatas, capacidades que el ser humano posee que le permite realizar diferentes tipos de actividades.

La aplicación de las competencias, difieren de una a otra organización, ya que su ejecución depende de los valores, cultura, visión misión y estrategia de cada entidad, igual que lo que sucede con determinado puesto de trabajo, que pese a tener una misma denominación en dos instituciones distintas, diferirá las responsabilidades que deba desarrollar cada una de ellas.

Pereda y Berrocal (1999), en el enfoque europeo definen a las competencias como: **"Un conjunto de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo."** Se diferencia del anterior concepto, ya que en este enfoque se da importancia a "comportamientos observables", (acciones que un individuo debe realizar para lograr resultados, que se pueden ver) mientras que en el enfoque americano se califica de "características subyacentes", (conocimientos y destrezas que no se pueden observar a simple vista) Por lo que se concluye que el último concepto establece con claridad que competencia se refiere a la respuesta visible que da la persona a los requerimientos del trabajo.

Entonces, competencia es un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten el cumplimiento de una función o actividad en términos satisfactorios en el desempeño del trabajo.

Según Levy-Leboyer (1997) los dos enfoques son complementarios entre sí, ya que para desempeñar una actividad competente (en los dos enfoques) es necesario que el individuo tenga los requisitos necesarios como conocimientos, destrezas, aptitudes entre otros. Por tanto, la aplicación de cualquiera de los enfoques deberá realizarse previa determinación de los objetivos y el entorno en el que se aplicará el mismo.

- **Competencia laboral:** En el entorno laboral no son necesarios únicamente los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes positivas, sino un desempeño efectivo, concebido como capacidad de producir o llevar a cabo una actividad laboral identificada. Real y demostrada, la misma que se valorará en términos de desempeño.
- **Competencia profesional:** Es la idoneidad para realizar una función o ejercer un puesto de trabajo eficazmente, para lo cual deberá cumplirse con un proceso de selección transparente y demostrar eficazmente las capacidades que permiten el desempeño, de acuerdo a las exigencias del rol, lo que contempla no solo saber y saber hacer, sino un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc., básicos para el pleno desempeño del puesto.

Los comportamientos que conforman el perfil de competencias de un rol a desarrollar, están presentes en los siguientes componentes:

- **Saber:** Constituye el conocimiento de sistemas y técnicas que permitan ejecutar un comportamiento incluida en la competencia de su rol.
- **Saber hacer:** Se basa en las habilidades y destrezas que la persona tiene para aplicar los conocimientos que posee, en la solución de los problemas que debe resolver en el ejercicio de su función.
- **Saber estar (o ser):** Quiere decir que es necesario que los comportamientos (actitudes e intereses) se adapten a las reglas y normas de la institución, así como, al grupo de trabajo del que forma parte.
- **Querer hacer:** Se dirige a que la persona esté identificada con los comportamientos que demanda la competencia, esto es, a la motivación interna que posea para ejecutar las normas empresariales o del grupo de trabajo en el entorno organizacional, así como, el apoyo que espera obtener.
- **Poder hacer:** Está enfocado a que la persona para cumplir con las competencias asignadas cuente con los medios y recursos necesarios para llevar a cabo el comportamiento establecido en el rol asumido.

Para conocer el comportamiento concreto en cada situación se deberá realizar evaluaciones periódicas para conocer la potencialidad de cada miembro de la organización para asumir los comportamientos exigidos por sus competencias y así establecer las fortalezas y debilidades de cada persona, para determinar el perfil requerido para cada rol y fortalecer las potencialidades y corregir las debilidades.

## **El análisis ocupacional**

En el Ecuador esta función está a cargo de la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI), la cual después de realizar la clasificación ocupacional basada en información económica sectorial y estudios de necesidades de formación, ha emitido Normas Técnicas mediante las cuales establece los mecanismos para que las instituciones públicas establezcan sus propias estructuras ocupacionales y determinen los perfiles ocupacionales del talento humano de cada organización.

Para lo cual ha agrupado las actividades pertenecientes a distintas clases de puestos con características comunes, por lo que mantienen un mismo nivel cualitativo.

El perfil profesional resultante es la descripción de competencias y capacidades requeridas para el desempeño de una ocupación, así como establece las bases para el desarrollo profesional, compuesto por la competencia general, la descripción de las unidades de competencia, identificación de realizaciones profesionales, descripción y agrupamiento de las tareas y formas de valorar las mismas.

La OSCIDI, es el órgano rector del sistema de Gestión de y Desarrollo de Recursos Humanos, responsable de la formulación y evaluación de las políticas de Recursos Humanos, diseño y monitoreo de los subsistemas, asistencia técnica y gestión de información y estadísticas.

Las unidades responsables de los recursos humanos de las instituciones públicas, se encuentran desconcentradas, constituyen órganos sectoriales del sistema y su función es apoyar y proveer servicios de Recursos Humanos, para las unidades organizacionales de las



respectivas entidades, de conformidad con las políticas y reglamentos.

Utiliza varias técnicas, tales como:

- a) Análisis funcional.** Es una técnica que sirve para identificar las competencias laborales relacionadas a un rol, se basa en las tareas que realiza o debe ejecutar una función productiva o de servicios. Esta actividad se la lleva a cabo con un grupo de trabajadores que conozcan con exactitud las tareas que realizan, se busca la uniformidad de criterios y se realiza la redacción del objetivo principal o función clave de la entidad redactando en primer lugar el verbo, luego al objeto y después a la condición, después de formularse la pregunta ¿Qué hay que hacer?

El análisis funcional es la identificación del desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas que se ejecutan en una organización o un conjunto representativo de ellas.

- b) Mapa funcional o árbol funcional.** Es la representación gráfica del análisis funcional, su representación se la hace horizontalmente, lo que refleja la metodología aplicada en su elaboración, en la que se hará constar el propósito clave, desagregando las funciones principales, básicas y subfunciones, ordenándolas en base de la importancia que tiene cada una de ellas.

- c) Propósito clave.** Es la función principal, que sirve de base para desarrollar el mapa funcional, de la cual se desprenden las demás funciones productivas que responderán a la pregunta que hay que hacer para alcanzar el objetivo.

- d) **Unidad de competencia.** Está conformada por una agrupación de competencias de funciones productivas, identificadas en el análisis funcional desde las de gran importancia (función institucional) hasta el nivel mínimo (la actividad realizada por una persona)
- e) **Criterios de desempeño.** Definidos los elementos de competencia se establecen los parámetros de calidad del producto, como se comprueba su obtención, el área de aplicación y los conocimientos requeridos.
- f) **Auditoría de los Recursos Humanos por Competencias.** Se encarga de identificar, clasificar el número de personas disponibles en una organización y de la calificación, basada en la capacidad de adaptación e innovación del talento humano en casos difíciles.
- g) **Gestión del talento humano en el Sector Público.** Comprende las actividades de contratación, Ubicación Inicial de los Servidores Públicos en el Desarrollo de Carrera, Selección de Personal, Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, Elaboración y Actualización del Directorio de competencias Organizacionales, Clasificación de Puestos del Servicio Civil y Capacitación de Personal, basado en las normas técnicas emitidas por la OSCIDI.
- h) **Estrategia de identificación de competencias.** Establece una clara diferenciación entre quien hace y quien toma la decisión, organizándose equipos de trabajo independientes; disminuyéndose los niveles administrativos o medios, reduciendo la estructura organizacional. Su núcleo de competencias son aquellas en que se basa la ventaja competitiva de la organización, que depende de la posición de la institución, de las estrategias que aplica y de los beneficios que otorga a los usuarios.

- i) **Recursos humanos y cadena de valor.** Fortalece la tendencia a sustentar las competencias de gestión de los vínculos entre actividades.
- j) **Conocimiento tácito y explícito.** Busca identificar y explicar las competencias de una organización, basado en el conocimiento tácito y las rutinas existentes, transformándose en ventaja competitiva a corto plazo, por su difícil imitación por parte del competidor, en cambio, a largo plazo proporciona ventaja competitiva a quien fortalece los conocimientos. El conocimiento explícito es el conocimiento objetivo, transmitido mediante lenguaje formal, mientras el tácito, es personal y de difícil transmisión.
- k) **La socialización.** Es un proceso mediante el cual la personas comparten experiencias entre sí, pudiendo adquirir el conocimiento tácito de los demás, sin utilizar un sistema formal de transmisión.
- l) **La internalización.** Es un proceso mediante el cual se transforma el conocimiento explícito en tácito, lo que sustenta la frase "aprender haciendo".
- m) **Modelo Holístico.** Se basa en: la gestión del activo representado por las competencias, en un sistema en que se interrelacionan la estrategia, el conocimiento, la tecnología, los procesos y los recursos. En cambio, la competencia integra: las características personales y sociales (aptitudes emocionales) y conocimientos y habilidades técnicas utilizadas en los procesos productivos.

La Gestión por competencias supone un cambio cultural organizacional, en el que se determina como la empresa valora su

conocimiento propio y como administra el activo intelectual e intangible de las competencias de las personas, dirigidas a deber ser, saber y poder hacer para mantener un alto nivel de desempeño.

Por otro lado, las competencias construyen la estructura social de trabajo de la organización, en torno a las unidades: roles, posiciones y procesos, que debe asociarse a un desempeño específico, que agregue valor cuantificable, cuya redacción debe resultar un insumo útil para los diferentes subprocesos de la gestión de recursos humanos. El Modelo de Competencias bajo el enfoque holístico deben mantener:

- **Competencias organizacionales**, que diferencian entre sí a las instituciones en el ámbito competitivo.
- **Competencias corporativa**, el compromiso que adquiere el talento humano de las organizaciones para contribuir con su desempeño a la oferta de valor que realiza la empresa a sus usuarios.
- **Las competencias del rol**, son compartidas entre los miembros de una organización que ejecutan responsabilidades comunes.
- **Competencias de Posición**, las que están dirigidas a procesos de trabajo específico, ejemplo: líder del proceso organizacional.

Corga, C.. (2000), indica que el modelo de competencias constituye el centro de la gestión del talento humano, pues estas vinculan la capacidad personal y de equipos de trabajo para agregar valor al bien o servicio que producen, en cambio los responsables del talento humano ven en las competencias una herramienta que permite demostrar que su gestión si aporta al desarrollo de la productividad y competitividad de las organizaciones.

El modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del talento humano y la inversión de los activos de competencias en procesos claves del éxito de la empresa o institución, ya que se produce un intercambio de información que retroalimenta la gestión con información para su mantenimiento y actualización. Entre las ventajas de adoptar el sistema por competencias, están las siguientes:

- La Gestión por Competencias vincula la gestión del talento humano a la estrategia del negocio.
- Las competencias permiten ejecutar la administración del capital humano.
- La gestión de las competencias, conocida como unidad de conocimiento, permiten mantener las ventajas competitivas de la organización.
- Para que los procesos alcancen su máximo desarrollo, se diseñan puestos, cargos y roles.
- El valor agregado obtenido a través de las competencias puede ser cuantificado.
- Facilita el lenguaje común en la organización, ya que comportamientos observables tienen relación con el buen rendimiento en el trabajo, facilitando llegar a consensos entre los administradores del talento humano y el resto de la alta dirección en el manejo de determinados conceptos.
- Permite planificar proyectos que mejoren los resultados, ya que al estar en condiciones de medir fortalezas y debilidades del talento humano, permite ejecutar acciones para mejorar los resultados.
- Visualiza el comportamiento futuro de una persona dentro de la organización, pues la observación de un comportamiento en determinada situación, permite medir cual será su reacción futura en similar situación.

- Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y perfil de competencias de las personas.

Por lo expuesto se establece que la aplicación del enfoque de competencias facilita la gestión del talento humano, ya que constituye la base para la aplicación de los subsistemas de Administración de Recursos Humanos, tanto en su fase de planificación, cuanto en la ejecución de los planes y evaluación de los logros.

### **La Calidad Total**

La calidad total es íntegra, está formada por la totalidad de los procesos productivos de bienes y servicios, es una estrategia de gestión en el mundo moderno, porque permite mejorar la productividad; incrementar las utilidades en el largo plazo; fomenta la competitividad; satisface las expectativas de los clientes, proveedores, accionistas y empleados; y aumenta fuentes de trabajo.

Para lograr la calidad en el servicio que prestan las organizaciones, es importante tomar en cuenta los catorce puntos de Deming, Edwards (1950):

- **"Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y servicio"** La alta dirección debe planificar para el largo plazo estrategias que partiendo de la investigación, considere la innovación, capacitación y mejoramiento continuo del producto o servicio, así como, elaborar y publicar para conocimiento de todos los empleados una declaración de la misión y el propósito de la institución y demostrar compromiso con esa misión.

- **"Adoptar una nueva filosofía"**, que a partir de un paradigma consensuado se involucre a todos los miembros de la organización.
- **"No depender más de la inspección masiva"** Comprender el fin del control, como forma de mejorar los procesos y reducir costos.
- **"Termine con la práctica de entrar en el negocio sobre la base del precio"** Erradicar la costumbre de realizar negocios, solo basados en el precio.
- **"Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios"** Esto debe obedecer a una planificación estratégica que permita el mejoramiento continuo de la organización.
- **"Instituir modernos métodos de capacitación en el trabajo"** La capacitación es dirigida a la ejecución del trabajo correcto, con la evaluación permanente para verificar los logros, a base de las necesidades de los funcionarios y/o trabajadores.
- **"Instaurar modernos métodos de supervisión"** Institucionalizar, enseñar y aplicar el liderazgo, eliminando barreras que pueden perjudicar el logro de la calidad de los bienes o servicios.
- **"Eliminar el terror"** Instituir la confianza y un clima organizacional positivo adecuado para la innovación en cada una de las empresas o instituciones.

- **"Romper barreras entre departamentos"** Fomentar el trabajo y la coordinación entre equipos, grupos y áreas administrativas para el logro de los objetivos y propósitos la institución.
- **"Eliminar las fuerzas numéricas para la fuerza de trabajo"** Deben eliminarse exigencias de incrementar la productividad a través de mecanismos visuales, porque esto causa resentimientos a los trabajadores.
- **"Eliminar estándares de trabajo que prescriben cuotas numéricas"** Erradicar los procesos que suponen incentivos a la producción por cantidad, anteponiendo la calidad.
- **"Eliminar barreras que impiden al empleado sentirse orgulloso de su labor"** El trabajador debe estar seguro de que su trabajo es importante para los fines de la organización, pues lo contrario puede afectar a su rendimiento y autoestima.
- **"Instituir un vigoroso programa de educación y re-entrenamiento"** Instituir un programa de educación y automejora para todos los funcionarios, orientado al mejoramiento continuo.
- **"Crear una estructura que impulse todos los días, los trece puntos anteriores"** Aplicar medidas para la transformación de la organización, a través de posibilitar el conocimiento, comprensión y aplicación de los puntos que darán como resultado la calidad total de la institución.



## **Estrategias de Calidad**

Según Certo, Samuel (2001), quien considera que el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitirá a la gestión organizacional desarrollar estrategias de calidad, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- **Valor agregado:** los esfuerzos deben dirigirse para agregar valor a los servicios o productos ofertados, esta estrategia ha influido para que en muchas organizaciones se haya reducido puestos de trabajo.
- **Liderazgo:** Esta estrategia reconoce a los trabajadores, como asociados y establece que la alta dirección es la llamada a establecer la visión y valores de las organizaciones centrada en la calidad y colabora con los asociados para perfeccionar el proceso productivo.
- **Empoderamiento:** Esta estrategia sirve para que los asociados se organicen en equipos autodirigidos que se integren o empoderen para realizar el trabajo o mejorarlo, para lo cual deben ser preparados y capacitados en varias actividades, en donde los facilitadores, antes llamados supervisores trabajan con los asociados para proveerlos de recursos necesarios para satisfacer las necesidades y aspiraciones de los clientes internos y externos.
- **Sociedad:** La organización establece alianzas o sociedades con los proveedores y clientes, esto es, trabajan mancomunadamente para mejorar la calidad del producto o servicio, para esta estrategia la alta dirección reduce al mínimo el número de sus proveedores

para que prueben ser confiables y eficaces en costo y tener una calidad mantenida en el tiempo de sus productos.

- **Recolección de información correcta y oportuna:** La globalización es exigente y poco solidaria, por tanto la información debe obtenerse en forma inmediata, para que facilite la toma de decisiones para competir con éxito, para lo cual debe informatizarse las organizaciones a todos los niveles de la misma.
- **Mejoramiento continuo:** Sirve para ir alcanzando retos cada vez mayores, esto es, que los rendimientos del año pasado serán insuficientes para el presente y así cada año que pase.

Por la importancia que tiene el tratamiento del empoderamiento y de liderazgo en los procesos de gestión con calidad total, a continuación se amplían los conceptos emitidos dentro de las estrategias de calidad.

## **Empoderamiento**

No es otra cosa, que compartir el poder de la alta dirección con los colaboradores, para que se incremente la confianza y así, desarrollar una actividad, logrando valorar la importancia del rol que se cumple, resultado de la contribución para el éxito de la organización y el grado de aprecio que ésta tiene dentro de la misma.

Al respecto, se debe señalar que en la actualidad ha cambiado la creencia de que los colaboradores debían subordinar sus iniciativas a la aprobación de la alta gerencia, las máximas autoridades o jefes inmediatos, pues hoy, la tendencia actual es otorgar al trabajador las herramientas necesarias y el poder para adoptar decisiones en los aspectos relacionados con su trabajo, buscando desarrollar sus iniciativas

e innovación, para lograr sus metas y colaborar con la visión del líder, venciendo los obstáculos que encuentre a su paso.

Al otorgarle poder al empleado, este encuentra un significado en el trabajo que ejecuta, genera una concepción clara de las competencias de su trabajo, autodetermina el rol que tiene dentro de la organización y valora el trabajo que realiza, por tanto, participa en la toma de decisiones, en los aspectos de calidad y productividad. Este cambio deberá ir precedido de capacitación, motivación y delegación de atribuciones que le permitan crecer como persona y darse el valor que tiene como ser humano.

El empoderamiento interpreta el ambiente por medio de la búsqueda de información, moldea la visión y estrategias e involucra a la persona en la elaboración de estrategias del grupo de trabajo, moviliza a la organización comunicando claramente los resultados que se aspiran obtener y lidera a los involucrados en las nuevas direcciones, para demostrar confianza a las capacidades y para que los empleados conozcan el grado de progreso en la obtención de los objetivos y metas del grupo.

Además inspira a todos los miembros de la organización el compromiso con el desarrollo del talento humano de todos, reconociendo el esfuerzo ajeno, sus aportes y permitiendo que los empleados se sientan y actúen como líderes estimulando su creatividad y fomentando el involucramiento con los nuevos proyectos y la contribución aportada.

Por lo expuesto, se establece que el empoderamiento atribuye a las personas mayor responsabilidad y creatividad para desarrollar la toma de decisiones en aspectos que mejoren su productividad, eliminándose supervisiones o controles innecesarios, lo que constituye una oportunidad

para que una organización como la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, implante una Gestión del Talento Humano que redunde en beneficios para su desarrollo.

## **El Liderazgo**

El Autor Ralph M. Stogdill (1981) manifiesta que, la clave del éxito radica en la calidad de la dirección de las acciones que se llevan a cabo en una organización, razón por la que el liderazgo ocupa un papel preponderante en el desarrollo de los procesos.

Para el efecto, se debe indicar que liderazgo es la inducción que permite al líder conducir en una dirección determinada a los miembros de una organización, sin que ellos tomen esta conducción como una orden, sino que al ser guiados sientan satisfacción de lo que están haciendo.

El liderazgo es un factor determinante del éxito de las personas y las organizaciones, si se toma en cuenta, que la ausencia de verdaderos líderes en las posiciones administrativas de toma de decisiones, impide a la alta dirección alcanzar los objetivos de la organización.

Se debe señalar que dentro del liderazgo, la sociabilidad es muy importante porque el intercambio social y el grado de apertura a los demás es una tendencia compartida por todos, lo que permite participar en la vida del grupo y ser solidario con él, por lo que constituye un importante recurso en el manejo administrativo de las organizaciones.

El poder y el liderazgo están íntimamente relacionados, porque se espera que el líder conozca aspectos particulares que en un momento determinado pueden afectar a los trabajadores o empleados. De acuerdo con Stoner y Wankel (1989) existen los siguientes tipos de poderes:

- **Legítimo**, basado en la jerarquía.
- **Poder de recompensa**, basado en el reconocimiento de beneficios controlados.
- **Poder de coerción**, que se fundamenta en el control de las sanciones.
- **Poder referente**, se fundamenta en la admiración, simpatía, deseo de aprobación.
- **Poder de contexto o cultura organizacional**, que rodea a la gente y de acuerdo a ella las personas actúan.

Por lo expuesto, se establece que el líder deberá conjugar los diversos poderes que deban aplicarse en una organización de acuerdo a la circunstancia, procurando un trato diferenciado e individualizado a los integrantes de la empresa.

Debe añadirse, que el ejemplo y las características de los grandes líderes han demostrado al mundo los éxitos logrados, razón por la que el liderazgo es de gran importancia para el desarrollo y crecimiento de las instituciones, razón por la que el líder deberá desarrollar y mantener las siguientes características:

- **El verdadero líder se esfuerza constantemente y se preocupa por mejorar cada día**, mantiene ambiciones, tenacidad, iniciativa y una gran energía para lograr sus objetivos, aunque podría suceder que su necesidad de reconocimiento le impida delegar tareas a quienes trabajan a su alrededor.

- **El líder mantiene una alta motivación para ejercer liderazgo**, con deseos de dirigir y mantener la necesidad de poder y ambicionar posiciones elevadas, lo que podría generar un aspecto negativo por el uso del yo inmoral del poder.
- **La honestidad y la integridad**, deberían ser características que sobresalgan en el líder, porque a través de ellas genera credibilidad, inspira confianza y mantiene coherencia entre las acciones y las palabras, la ausencia de cualquiera de estas características puede causar un grave problema.
- **La confianza en sí mismo**, es la capacidad de soportar los contratiempos que se presentan como retos en su desenvolvimiento. Que en un momento determinado le impedirían tomar decisiones, enfrentar obstáculos, asumir nuevas responsabilidades, pero el exceso de confianza en sí mismo también puede ser un limitante para desenvolverse de buena manera.

Se debe señalar que el liderazgo irá acompañado del conocimiento, de la institución, de los competidores, clientes internos y externos; y, lógicamente el ambiente interno y externo de la empresa o institución, elementos que le proporcionarán una gran ventaja para interpretar la información que posee y conducir a los miembros de la organización al logro de los objetivos institucionales.

Como puede, notarse administrar es un proceso de planificar, organizar, liderar, controlar y asignar algunas tareas por medio del empleo de técnicas científicas y de autoridad formal, pero esta aplicación realizada con un Liderazgo; a mediano y largo plazo constituyen el

cimiento del éxito de la gestión, debiendo señalarse que dicho liderazgo pueden ejercer no solo los jefes, reconocidos como tales, sino aquellos que cumplen una función, cualquiera que esta sea, se caracterizan por impartir conocimientos, ser factores de procesos y cambio.

### **El Liderazgo, fuente de éxito de la administración del talento humano**

La Administración del Talento Humano debe proporcionar a las organizaciones un real liderazgo, responsabilizándose para encontrar, desarrollar, mantener y motivar al talento humano, por tanto los responsables de esta actividad, deberán influenciar en las máximas autoridades, para que las mismas se involucren en la gestión y coadyuven al logro de los fines que se persiguen.

La consecución de dicho compromiso, debe basarse en las fuentes de poder de información confiable y pertinente, buenas relaciones de trabajo, habilidad personal para lograr el apoyo al cambio organizacional, para lo cual deberá venderse la idea de que la organización que ha desarrollado equipos capaces de trabajar ejerciendo un liderazgo efectivo, a base del talento humano posee una poderosa ventaja competitiva ante otras empresas o instituciones.

### **Implementación de Estrategias de Calidad**

Para implementar las estrategias de calidad, Juran en Certo (2001) aconseja la conformación del "**consejo de calidad**"<sup>22</sup>, que será el encargado de: dirigir y coordinar los esfuerzos para mejorar la calidad y establecer la infraestructura adecuada, que incluye procesos para nominar y seleccionar los proyectos de mejoramiento, entregar equipos

---

<sup>22</sup> CERTO, Samuel (2001) **Administración Moderna**, octava edición, Editorial Pretice Hall. Impreso en Colombia.

necesarios a los proyectos, realizar las mejoras, asignar una variedad de recursos, revisar el progreso, establecer un sistema de clasificación de méritos para los empleados para reconocer la calidad y planificar los negocios, incluyendo metas de mejora de calidad.

Cabe señalar que en cada uno de estos procesos la alta dirección o gerencia deben estar involucrados los trabajadores quienes podrán satisfacer sus necesidades ya sea de información de los procesos u otros recursos, en forma inmediata, garantizando de esta manera la calidad del servicio o producto.

En la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, habría que introducir cambios profundos, que permitan penetrar en la gestión institucional lo señalado por Juran, para asegurar un servicio público de calidad que favorezca la reinserción de los reos a la sociedad.

### **Control estratégico y calidad**

Las organizaciones aparecen y van madurando hasta lograr una estabilidad total tanto en eficiencia, como en eficacia para llegar a la calidad total.

Al respecto Crosby (s/f), considera que la organización alcanza cinco etapas sucesivas de madurez de la calidad a medida que esta avanza, detallando las siguientes:

- **Incertidumbre:** En este caso los problemas ocurren por la utilización de métodos improvisados.



- **Despertar:** Se conocen las bondades de la calidad y no existe aun el suficiente interés para suministrar los recursos para superar los problemas que la falta de calidad ocasiona.
- **Iluminación:** Se inicia con un programa de mejora de calidad y existe compromiso de la alta dirección para superar los problemas.
- **Sabiduría:** La alta gerencia comprende la administración de la calidad, ya que los problemas se encuentran debidamente identificados y los empleados se encuentran capacitados y motivados para sugerir mejoras.
- **Certeza:** La gestión de calidad se ha vuelto parte esencial del sistema organizacional, existe prevención de los problemas y el mejoramiento de la calidad es uno de los fines institucionales.

A estas etapas de madurez, deberá acompañarse los componentes de innovación y creatividad para generar bases que sustenten el proceso de calidad total e implementen cambios inmediatos en caso de requerir correctivos.

**Innovación:** Es el proceso de producir ideas útiles y convertirlas en productos, servicios o métodos de operación para crear, modificar o rectificar un proceso.

**La creatividad:** La creatividad del talento humano de una organización se estimula cuando: se combina el conocimiento individual, con el trabajo asignado; cuando se asignan los recursos necesarios para la creatividad; y, cuando se recompensa esa creatividad.

## Trabajar en Equipo

Eduardo Surdo (1998) en La Magia de Trabajar en equipo, considera que trabajar en equipo **"Es un estilo de realizar una actividad laboral, es asumir un conjunto de valores, es conseguir un espíritu que anima un nuevo modelo de relaciones entre los hombres."**<sup>23</sup> Este modelo de trabajo busca la participación de todos en un ambiente de confianza interpersonal, comunicación fluida, sinceridad y apoyo mutuo, con respeto a la dignidad de las personas, lo que se diferencia notablemente con la organización vertical tradicional.

Dicho modelo de trabajo, privilegia la interdependencia activa de todos los miembros, la solidaridad y la negociación frente a imposiciones autoritarias. Además satisface los intereses individuales y busca la eficacia dentro de las instituciones. Trabajar en equipo, es el resultado de un largo proceso, consecuencia de una labor dura, frágil, con avances y retrocesos, que requiere solidez en el manejo de determinados valores, conocimiento profundo de manejo de grupos humanos y el desarrollo de habilidades de cooperación.

El mismo autor opina en cambio que el Equipo de Trabajo, no es considerado un estilo de trabajo o un deseo de participación, sino

**Una estructura creada por la organización para el logro de una finalidad determinada. Es un sistema donde se debe necesariamente trabajar en equipo para lograr dicha finalidad. El equipo de trabajo es un grupo humano, con unas características propias, reconocido en su especificidad por el resto de la institución."**<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> SURDO, Eduardo, (1998) "La magia de trabajar en equipo". Pag 25

<sup>24</sup> Ibidem

Por tanto, el equipo de trabajo constituye un conjunto de personas con capacidades específicas propias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una responsabilidad, que realizan una actividad o tarea tendiente a lograr resultados. Se debe añadir, que el equipo de trabajo comparte una misión, visión, metas y expectativas comunes.

El trabajo en equipo, integra a las personas con diversos criterios, permitiendo que cuando se presenten diferencias o desacuerdos surjan propuestas y soluciones creativas, dirigiéndose las energías a lograr un mismo objetivo. Además, las cargas de trabajo se hacen más llevaderas, porque todo el grupo aporta y se logran los objetivos porque cada quien da lo mejor de sí mismo y aprende a dar importancia, escuchar y respetar a los demás miembros del grupo.

El equipo de trabajo debe cumplir con las siguientes características:

- Integración armónica de las funciones que realizan diferentes personas que se complementan e integran entre sí.
- Los miembros deben compartir responsabilidades.
- Se ejecutan actividades debidamente coordinadas.
- La planificación es responsabilidad del equipo de trabajo, estableciendo un objetivo común.

El éxito del trabajo en equipo radica en que todos sus miembros conocen las metas; existe confianza y compromiso entre los miembros del equipo; se facilita la unión de personas con la aceptación mutua; cada miembro del equipo realiza una tarea que es valorada por el grupo; y existe control de calidad. Para lograr dicho fin se requiere establecer una agenda, el tipo de equipo, estructurar y conformar el equipo, así como se

fomenta el desarrollo de la cultura del equipo y la enseñanza colaborativa, a través de:

- **Cohesión:** La atracción y motivación que se tiene para ser parte de un equipo, en donde las aptitudes y habilidades permiten el desarrollo.
- **Asignación de competencias y bases legales:** Son necesarias para que el equipo conozca cuáles son sus atribuciones, derechos, deberes y obligaciones, estableciéndose un compromiso entre el individuo y el grupo.
- **Comunicación:** La comunicación es imprescindible para que el equipo funcione, porque es importante que cada miembro del equipo reciba, de y reciba información.
- **Socialización de los objetivos:** Los objetivos y la misión deben ser de conocimiento de todos los miembros del equipo y cada función debe estar ligada a la consecución de los mismos, para el éxito del equipo de trabajo.
- **Interdependencia positiva:** Se da por el aprendizaje individual y grupal y porque la suma del conocimiento adquirido y el consenso, al sumar, siempre dará mayor número que el número de los integrantes del grupo (sinergia).

Los resultados que se obtienen de trabajo en equipo siempre son beneficiosos, ya que se genera un clima de trabajo agradable, entrega de información mutua para que el grupo funcione y definición del tiempo necesario para lograr el cumplimiento de la tarea, obteniéndose las siguientes ventajas: Optimo rendimiento, calidad excelente, problemas mejor resueltos, decisiones eficaces, flexibilidad, alta moral del grupo, menor oposición que en la organización formal, desarrollo personal de los integrantes y de la propia organización.

El trabajo en equipo puede enfrentar problemas debido a contradicciones que podrían presentarse, ante lo cual se deberán tomar en cuenta los siguientes correctivos:

- Reconocer las diferencias individuales e integrarlas entre sí para conseguir el objetivo del grupo.
- Fomentar el apoyo, intercambio y diversificación de ideas entre los miembros.
- Mejorar el rendimiento del equipo, a través del aprendizaje y desarrollo de sus miembros.
- Lograr un equilibrio entre la autoridad y libertad de los miembros de equipo, basadas en las buenas relaciones entre todos los que conforman el grupo.

Con estos antecedentes, se puede concluir que el trabajo en equipo es vital para que las organizaciones se vuelvan competitivas, pese a lo cual se debe señalar que el trabajo en equipos requiere de habilidades y capacidades especiales, ya que los miembros del equipo deben ser capaces de: administrar su tiempo para realizar el trabajo; participar en las actividades del grupo, y conocer el proceso de toma de decisiones, integrándose debidamente para negociar las diferencias.

Por lo expuesto, se determina que el trabajo en equipo, es muy importante, porque aporta a las organizaciones, según Garfield (1992):

**El proceso fundamental del nuevo modelo de empresa... así como que: Los equipos aprovechan y amplían el poder creativo de la fuerza de trabajo. Cuando se les concede suficiente autonomía y responsabilidad, pueden convertir a empleados aburridos, automatizados y desmoralizados en socios innovadores y productivos que participan plenamente.**<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> GARFIEL, Charles, (1992) "Los empleados son lo primero" McGraw Hill.

Autor que corrobora con lo expresado anteriormente que los miembros de un equipo de trabajo enriquecen su bagaje de conocimiento, a la vez que enriquecen el de los demás, pero especialmente es la institución la que más se beneficia, pues se vuelve más competitiva.

### **La Comunicación**

Otra de las estrategias que deben ser manejadas en las organizaciones es la de la comunicación.

Los autores Stoner y Wankel (1989) en su obra *Administración+* consideran que la comunicación es el intercambio de palabras o ideas entre dos o más personas con la finalidad de lograr una respuesta o cambio de comportamiento. Entre sus objetivos están:

- Promover un marco de y para información;
- Dar a conocer como se hacen las cosas;
- Abrir la organización al entorno exterior;
- Comprometer la participación de los miembros de la organización;
- Motivar para desarrollar potencialidades;
- Fortalecer la identidad del individuo y grupo de trabajo, la entidad y la misión; y
- Lograr la satisfacción del usuario.

La imagen personal se fortalece cuando: se saluda con apretón de manos fuerte y firme, acompañado de una sonrisa, que genera confianza; es necesario mantener un contacto visual para construir una empatía o a fortalecer el lazo de unión; permanecer en una postura de pie, derecho, con la cabeza y los hombros hacia atrás, pero relajado; proyectando una buena imagen de sí mismo, poniendo atención en su presentación para causar un buen efecto; evitar los malos hábitos que distraen al

interlocutor; elegir a las amistades; dar a la gente el trato que se espera de los demás; felicitar sinceramente a los demás de sus logros; y no parecer sincero, sino serlo.

Las barreras de la comunicación se dan por ausencia de planificación, por confusión o distorsión de lo expuesto o escuchado, o por información deficiente. Además la percepción selectiva y las diferencias de poder.

Las habilidades de la comunicación se basan en los factores visuales y energía, con lo que se busca generar confianza y credibilidad, por tanto se debe desarrollar destrezas de: contacto visual, postura adecuada, movimientos naturales, vestuario adecuado, gestos espontáneos y ser expresivo utilizando variedad de tonos y lenguaje, para lo cual se debe desarrollar un vocabulario que impacte en los demás. Además se debe involucrar a la comunicación técnicas de conexión entre el que emite el mensaje y el que recibe el mismo.

Por tanto, la comunicación dentro de una organización, constituye un conjunto de mensajes que la empresa o entidad dirige a todos los funcionarios y empleados, para informar su misión, visión y objetivos, logrando establecer lazos de afinidad entre la empresa o institución y ellos, razón por la que ésta debe ser fluida, dinámica, planificada y concreta, porque constituye la base de una relación o jefatura sinérgica, que es retroalimentada permanentemente.

Por medio de la comunicación las organizaciones pueden promover la identidad corporativa, con un conjunto de símbolos y comportamientos, que constituye la personalidad de la institución, basada en la promoción y motivación de la empresa, dirigida a lograr la reacción inmediata del

público a través del reconocimiento del servicio que presta y la orientación de la opinión pública dirigida a su aceptación dentro de la sociedad.

## **1. Comunicación interna**

Es la interacción entre los servidores de una institución o el clima organizacional dentro de la entidad, dirigida a lograr la calidad duradera del entorno interno, que influye en el comportamiento, que puede evaluarse por medio de valores y orientado a base de la motivación del talento humano.

## **2. Comunicación externa**

Es la imagen que proyecta la institución en su entorno externo, porque constituye un conjunto de elementos que permiten a las personas conocer, describir, recordar y relacionar a una organización en su contexto.

Las características de la comunicación en una institución que busca el mejoramiento continuo, son las siguientes:

- Inducción al personal nuevo de la organización, proporcionándole información sobre la misión, cultura, estrategias, procesos, productos, gente y el sistema de equipo de la institución.
- El período de adaptación del nuevo empleado tiene duración de un año, tiempo en el cual el nuevo servidor deberá ser adiestrado en la función a cumplir, así como, conocer el entorno empresarial, hasta que se fortalezca su compromiso y forma de trabajo.



- La fluidez de la comunicación vertical y horizontal es muy importante para fomentar el trabajo en equipo.
- Es permitido contribuir en las reuniones de equipo, círculos de calidad, grupos de mejoramiento del personal y del sistema.

Por lo expuesto, la comunicación reviste una gran importancia, por cuanto de su excelencia depende el intercambio de información de valor para estrechar lazos de identificación y unión entre la organización y sociedad en general, fomentándose el diálogo permanente entre los miembros de la organización, los clientes o usuarios y los proveedores.

### **Inteligencia Emocional**

Es la capacidad de resolver de la mejor manera las exigencias del mundo actual o de recibir información, elaborarla y producir respuestas eficaces.

En ese contexto, se ubica la inteligencia humana que es la capacidad de plantear y resolver problemas, aptitud de organizar los comportamientos, descubrir valores, inventar y mantener proyectos, liberarse de problemas, conformada por los sistemas: cognitivo, afectivo y expresivo. Dichos sistemas, son parte integral de las actitudes (lo que pienso, siento y hago), que permiten comprender la realidad material, mental y cultural.

La inteligencia emocional es una clase de las inteligencias humanas, concibiéndole como un proceso mental que permite tomar conciencia de las emociones, tolerar presiones, comprender a los demás, interactuar en equipo y mantener una actitud empática y social tendiente

al desarrollo personal. Está conformada por tres tipos de inteligencia que son:

- **Inteligencia interpersonal:** De acuerdo a Goleman (1995) **"es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, como operan, como trabajar cooperativamente con ellos"**. En cambio para Gardner (1987), **"es la habilidad para notar y establecer distinciones entre otros individuos y, en particular, entre sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones"**. Tomando en cuenta estos conceptos se puede colegir que por la diversidad de seres humanos de distinto sexo, edad y personalidad que se encuentran involucrados en diferentes redes direccionales de comunicación y afectividad; se constituyen en elementos básicos de la socialización, porque a través de una orientación ética pueden generar cambios y transformación en la vida moral del hombre y en su contexto social, ya que en sus manos está aprender a deliberar, tomar decisiones y actuar dentro de la sociedad, con equidad, justicia y compromiso para buscar el bien común. En cuanto a la diversidad existente, debe comprenderse sus actos, creencias, valores, actitudes, entre las que se destacan: Conocimiento o conocer (requiere energía afectiva y psíquica, conocida como motivación), aprecio o querer (significa comprender a los otros y a sí mismos, a través de mecanismos valorativos: Hipótesis de similitud y de complementariedad), y convivencia o interactuar.

La hipótesis de similitud, mantiene que se aplica a los otros, idénticos o iguales valores se aplica a sí mismo, cuando encuentra a alguien que posee sus mismos valores siente admiración, atracción y afecto.

La hipótesis de complementariedad se basa en valoraciones interpersonales que resultan de proyectar sobre los demás valores ideales que la persona admira, pero no posee, como ejemplo se tiene la valoración afectiva, que es un proceso lento y múltiple en el que se verifica la presencia o ausencia de valores, como: honestidad, sinceridad, optimismo, simpatía, entre otros, de lo que se obtendrá una valoración positiva o negativa provisional, por lo que deberá revisarse, corregirse y ampliarse, para lograr una valoración integral y completa a través del análisis de valores, creencias y comportamiento.

- **Inteligencia Transpersonal:** Es similar a la inteligencia interpersonal, pero dirigida al grupo de personas en el cual se está inmerso, lo que se basa en compartir creencias, actitudes y comportamientos: compartir y compartirse, dar y recibir, lo que significa el grado de empatía o sensibilidad interpersonal que brota del ser humano, de acuerdo a como fue tratado en su niñez.
- **Inteligencia Intrapersonal:** Comprende las mismas áreas de comunicación, valora y actúa en el ámbito del yo y el sí mismo. Una persona mantiene sus creencias, afectos y comportamientos, lo que le concede carácter de subjetividad o sujeto, su comprensión se basa en: auto conocerse o auto conocimiento (produce creencias del yo), auto valorarse o autovaloración (produce valoraciones del yo) y, auto administrarse, auto comprensión o auto administración (moviliza o inhibe estados del yo)

**El auto conocimiento**, configura la Inteligencia Intrapersonal, por ser parte fundamental de la auto conciencia (tomar conciencia personal y atender los propios estados) Se basa en el aforismo "Conócete a ti mismo", responde a las preguntas: Quién soy? De

dónde vengo? A dónde voy? Cuáles son mis valores, creencias, afectos e intenciones? Comprende la vida emocional y valorativa.

**Autovaloración:** Es un proceso y no un estado: afectivo, complejo, extenso, continuo e inacabado que no siempre significa que sea justa y adecuada. Auto valorarse es diferente a auto conocerse, porque la modalidad afectiva valora, aprecia, evalúa o quita valor, desprecia o devalúa al yo o un aspecto suyo, es su tarea y misión, obteniéndose un promedio del desempeño comparativo provisional, denominado autoestima, que es el resultado de comparar rendimientos de cada persona, con respecto a sus compañeros. El optimismo se relaciona con la elevada autoestima, que significa tener grandes expectativas de que las cosas saldrán bien, pese a los contratiempos y frustraciones.

**Auto administración o autodomínio:** Es un modo de comprender el yo actuando sobre el, por ejemplo dominar sentimientos contrarios al yo, como el miedo, temor y angustia; Canalizar motivaciones, como no dejarse vencer fácilmente por cualquier situación; o mantenerse en silencio, entre otros. Se requiere de voluntad y fuerza para vencer las adversidades o expresiones de componente inhibitorio, bloqueador de las emociones o sentimientos que impiden al yo en un momento lograr sus propósitos. La persona de férrea voluntad persevera y persiste en su finalidad y ninguna fuerza inferior le desvía de su camino, lo que no sucede con personas sin fuerza de voluntad, que por cualquier sentimiento en contrario desvían su intento.

**Autocontrol:** Es la capacidad de mantener el control y persistir en la meta sin importar las repetidas frustraciones y los diversos e innumerables obstáculos que se interponen entre un propósito y el

logro del resultado esperado. El control es necesario que fracase, para sentirse mal, a fin de que se intente nuevamente en forma repetida hasta alcanzar el éxito. Tanto el fracaso, como sentirse mal constituyen la base del éxito y del sentirse bien.

**Auto motivación:** Es la capacidad de motivarse a uno mismo, para lograr un objetivo propuesto.

### La Motivación

Es importante tomar en cuenta la motivación en el desarrollo del recurso humano considerándolo como **"el afán de logro, aceptar los nuevos retos y laborar con entusiasmo, hace la diferencia entre un mal y un buen trabajador."**<sup>26</sup> La motivación es una herramienta muy importante en la administración del talento humano, ya que constituye una razón para actuar, de ahí que todas las organizaciones buscan establecer un compromiso entre la institución y el personal que labora en ella, pero sin contar con una estrategia adecuada, porque existe la creencia que enviar a los empleados a un curso es suficiente, sin tomar en cuenta que la capacitación no siempre reúne las características deseadas y que suele ser frustrante, regresar a la empresa y constatar que la entidad continúa inalterable y que no se han generado cambios en su ausencia y que con los conocimientos nuevos que trae la persona, tampoco se los puede realizar.

Además, se busca motivar al talento humano con un incremento de sueldos o salarios, pero la desmotivación incluye factores intrínsecos, que son parte del entorno empresarial, como un jefe inepto incapaz de comprender a sus empleados, un mal ambiente laboral o un pésimo salario, por tanto, la motivación estará dirigida a atender dichos factores

---

<sup>26</sup> EL COMERCIO (13-04-03), "La motivación logra una actuación eficaz", pag. C5

permitiendo que el talento humano realice actividades gratificantes, fijándose metas y brindando la oportunidad de nuevos retos.

Se debe señalar que la socialización de las metas a cumplir, es fundamental, porque el trabajador conocerá lo que busca la organización y de ese modo establecerá un compromiso compartido para aportar en esa dirección. Por otro lado, la empresa deberá establecer las formas de reconocer los logros y convertirlos en políticas corporativas.

En cambio, los retos son inherentes a la condición humana, pues al imponerse nuevos y más altos cada individuo satisface su ego, pero en estas circunstancias, se requiere que los jefes sean muy creativos para mantener motivado al talento humano, sobre todo a aquellos servidores, competentes, a quienes debe otorgárseles mejor trato y reconocimiento continuo al esfuerzo que realizan para el logro de los fines organizacionales.

## MARCO LEGAL

El Marco Legal para la aplicación de la Propuesta parte de la Constitución Política de la República del Ecuador, publicada en el Registro Oficial No. 1, del 11 de agosto de 1998, que copiado textualmente la parte referente al estudio que se realiza, indica lo siguiente:

**Artículo 119.-** Las instituciones del Estado, sus organismos y los funcionarios públicos no podrán ejercer otras atribuciones que las

consignadas en la Constitución y en la ley, y tendrán el deber de coordinar sus acciones para la consecución del bien común.

**Artículo 120.-** ... El ejercicio de dignidades y funciones públicas constituye un servicio a la colectividad, que exigirá capacidad, honestidad y eficiencia.

**Artículo 124.-** La administración pública se organizará y desarrollará de manera descentralizada y desconcentrada.

La ley garantizará los derechos y establecerá las obligaciones de los servidores públicos y regulará su ingreso, estabilidad, evaluación, ascenso y cesación. Tanto el ingreso como es ascenso dentro del servicio civil y carrera administrativa, se harán mediante concursos de méritos y oposición. Solo por excepción, los servidores públicos estarán sujetos a un régimen de libre nombramiento y remoción.

Las remuneraciones que perciban los servidores públicos serán proporcionales a sus funciones, eficiencia y responsabilidades.

Capítulo 4 del Título VIII de la Función Judicial y Vigésima Octava Disposición Transitoria de la Constitución Política del Estado, se refiere al Régimen Penitenciario y de Rehabilitación Social, entre otras cosas, en el párrafo primero del Artículo 208, establece que: **Í... el internamiento tendrá como finalidad la educación del sentenciado y su capacitación para el trabajo, a fin de obtener su rehabilitación que le permita una adecuada reincorporación social.**

La Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, publicada en el Registro Oficial No. 349, del 31 de diciembre de 1993, mantiene entre

otras, las siguientes disposiciones legales relacionadas con el tema tratado que expresan:

**Art. 1.- OBJETO.-** La presente Ley tiene por objeto establecer los principios y normas generales para regular:

- a) La racionalización y eficiencia administrativa ...

**Art. 3.- PRINCIPIOS.-** Los procesos de modernización se sujetarán a los principios de eficiencia, agilidad, transparencia, coparticipación en la gestión pública y solidaridad social.

**Art. 4.- FINALIDAD.-** El proceso de modernización del Estado tiene por objeto incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones que tiene a su cargo el Estado; ...

**Art. 5.- AREAS DE APLICACIÓN.-** El proceso de modernización del Estado, comprende las siguientes áreas:

- a) La racionalización y simplificación de la estructura administrativa y económica del sector público, distribuyendo adecuada y eficientemente las competencias, funciones y responsabilidades de sus entidades y organismos; ...

El Artículo 9 del Reglamento General de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y prestación de servicios públicos, por parte de la iniciativa privada publicada en el Registro Oficial No. 411, de 31 de marzo de 1994, dice:

**El proceso de eficiencia administrativa se traduce en la capacidad para optimizar la utilización de recursos humanos, financieros y tecnológicos, mediante el luso**



**racional de los sistemas administrativos en lo que se dé una acertada correlación entre los objetivos, funciones, instancias y decisiones, para mejorar el nivel de gestión de la Administración Pública, a fin de responder a los requerimientos y demandas nacionales.<sup>27</sup>**

Los literales c) y e) del Artículo 4 de la Ley Especial de Descentralización del Estado y Participación Social, (publicada en el Registro Oficial No. 169, del 8 de octubre de 1997) viabilizan la ejecución de la mencionada propuesta con las siguientes disposiciones legales:

c) Definir las relaciones y responsabilidades entre la Función Ejecutiva y los Gobiernos Seccionales Autónomos, en cuanto a las áreas de servicio a la comunidad, a fin de optimizar la utilización de los recursos y servicios, y evitar la superposición de funciones.

e) Transformar integralmente la organización administrativa y financiera del Estado y de las instituciones del sector público; así como redistribuir con justicia sus servicios y recursos financieros, materiales y tecnológicos de origen nacional y extranjero, a efectos de incrementar los niveles de eficiencia, agilidad y productividad en la administración de las funciones a su cargo.

Por su parte la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, así como el Reglamento General de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, publicada en el Registro Oficial No. 574, de 26 de abril de 1978, regula lo relacionado con el servicio Civil ecuatoriano, a fin de garantizar la eficiencia de la Administración Pública y comprende a los ciudadanos ecuatorianos que ejerzan funciones públicas remuneradas, en dependencias fiscales o en otras instituciones de Derecho Público y en instituciones de Derecho Privado con finalidad social o pública.

---

<sup>27</sup> SUPLEMENTO DEL REGISTRO OFICIAL No. 411, (31-03-1994)

Dicho cuerpo legal establece disposiciones generales, los derechos, deberes y prohibiciones de los servidores públicos, así como, los establece los organismos responsables de ejecutar la Ley y regula las relaciones entre las autoridades de las instituciones públicas y los servidores públicos, resaltando que entre los considerandos de la indicada Ley se expresa:

**Í Que para impulsar la transformación económica y social del pueblo ecuatoriano y garantizar el más eficiente servicio a la comunidad, es indispensable mejorar la Administración Pública, mediante el establecimiento de un sistema técnico de administración del personal civil de las dependencias del Estado, basado en el mérito.**

**Que es necesario garantizar a los servidores públicos probos y eficientes, estabilidad en sus cargos, las mejores condiciones posibles de trabajo dentro de un mismo sistema de carrera administrativa y la aplicación del principio universal de que, al igual trabajo corresponde igual remuneración.**

Por otro lado, el literales b) y h) del Artículo 71 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa faculta a las unidades responsables de la administración de los recursos humanos de las distintas instituciones del Sector Público a:

**Í b) Promover, fomentar e intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de su dependencia.**

**h) Establecer prácticas adecuadas de supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento, condiciones de trabajo y otras, dentro de sus dependencias.**

De igual forma, el Artículo 88 de la indicada Ley cuando al referirse a la estabilidad de los servidores idóneos indica: **Í Establécese dentro del servicio civil la Carrera Administrativa, con el fin de obtener el**

**mayor grado de eficiencia en la función pública, mediante la implantación del sistema de mérito que garantice la estabilidad de los servidores idóneos.Î**

Los Literales a) y f) del Artículo 69 del Reglamento General a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, emitido mediante Decreto Ejecutivo 646, publicado en Registro Oficial No. 162, del 10 de abril de 1985 y sus reformas, establece entre otras funciones y atribuciones de la Dirección de Personal, las siguientes:

**Í a) Formular las políticas generales para la administración de personal del servicio civil y someterlas a la aprobación del Presidente de la República.**

**f) Elaborar las normas y procedimientos de aplicación para el Sistema Nacional de Administración y Desarrollo de Personal y sus Subsistemas, dentro de los lineamientos de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.Î**

Cabe señalar, que con Decreto No. 41, publicado en el Suplemento del Registro Oficial No. 11, del 25 de agosto de 1998, se suprimen algunas instituciones públicas, entre ellas la Dirección Nacional de Personal, que formaba parte de la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo (SENDA) y se crea la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional (OSCIDI), como dependencia de la Secretaría General de la Presidencia de la República y mediante Decreto Ejecutivo 161, publicado en el Registro Oficial No. 31, del 8 de marzo del 2000, se dispone que en todas las normas jurídicas se reemplace a la Secretaría Nacional de Desarrollo Administrativo, por la Secretaría General de la Presidencia de la República.

La Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional será el ente Rector de la administración de los recursos humanos y organizacionales del sector público, para lo cual ejercerá las atribuciones previstas en las

leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa, de Remuneraciones de los Servidores Públicos y de creación de la Ex SENDA.

Además, será la responsable de formular, hacer el seguimiento y evaluar las políticas de administración de los recursos humanos y organizaciones del sector público y elaborar la normativa correspondiente.

En cambio el Artículo 5 de dicho Decreto Ejecutivo expresa:

**Í Las facultades de la Dirección Nacional de Personal, establecidas en las leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Remuneraciones de los Servidores Públicos y sus reglamentos generales, serán asumidas por las unidades de personal o de recursos humanos de los misterios y de las entidades y organismos del sector público.**

**Se exceptúan de esta delegación las atribuciones relativas a reclasificación, valoración y revalorización de puestos, y la administración del sistema de remuneraciones, que serán responsabilidad del Ministerio de Finanzas.Î**

Amparada en dicha disposición legal la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional, ha emitido diversas normativas para que las entidades del sector público adopten nuevas perspectivas para la organización y desarrollo del recurso humano de las instituciones, las cuales se encuentran detalladas a continuación:

- Política de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública, emitida mediante Resolución No. OSCIDI-2000-032, publicada en el Registro Oficial No. 234, del 29 de diciembre del 2000.
- Norma Técnica de Ubicación Inicial de los Servidores Públicos en el Desarrollo de Carrera, emitida mediante Resolución No. OSCIDI

034-2000, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 234, del 29 de diciembre del 2000.

- Norma Técnica de aplicación del Subsistema de Clasificación de Puestos del Servicio Civil, emitido mediante Resolución No. OSCIDI-2001-050, publicado en el Registro Oficial No. 375, del 24 de junio del 2001.
- Norma Técnica de aplicación del Subsistema de Selección de Personal, emitido mediante Resolución No. OSCIDI-2001-061, publicado en el Registro Oficial No. 409, de 11 de septiembre del 2001.
- Reforma a la Resolución No. OSCIDI 0034-2000, con la que se emitió la Norma Técnica de Ubicación Inicial de los Servidores Públicos en el desarrollo de Carrera, emitida mediante Resolución No. OSCIDI-\*2001-075, publicada en Registro Oficial 434, de 17 de octubre del 2001.
- Norma Técnica de aplicación del Subsistema de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, emitida mediante Resolución OSCIDI-2001-076, publicada en Registro Oficial No. 444, del 31 de octubre del 2001.
- Norma Técnica para la elaboración y actualización del directorio de competencias organizacionales, emitida mediante Resolución No. OSCIDI-2001-088, publicada en Registro Oficial No. 463, del 28 de noviembre del 2001.
- Norma Técnica para la aplicación del Subsistema de Capacitación de Personal, emitida mediante Resolución No. OSCIDI-2001-114, publicada en el Registro Oficial No. 486, del 3 de enero del 2002.

Por otro lado la Ley de Servicios Personales por Contrato, emitida mediante Decreto Supremo No. 913, regula las relaciones laborales del sector público con personal contratado para desempeñar una función por un determinado tiempo.

En cambio, la Ley de Remuneraciones de los Servidores Públicos, emitida mediante Decreto Supremo No. 1338, publicado en el Registro Oficial No. 714, de 3 de enero de 1975 y el Reglamento General de la indicada Ley, emitido mediante Decreto No. 1569, publicado en el Registro Oficial No. 371, del 6 de febrero de 1986, establecen el régimen nacional de remuneraciones que constituye el Sistema de pago de los servidores públicos que ocupen puestos del Servicio Civil Ecuatoriano. De conformidad con lo dispuesto en la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 595, del 12 de junio del 2002, de acuerdo con lo que establece el Artículo 21 de la citada Ley, está autorizada para realizar Auditoría de Gestión a las entidades del sector público para examinar y evaluar la gestión de una institución, es decir, al proceso administrativo, dirigido a verificar el aspecto de eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, **Í con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia ...Î**

Cabe señalar, que el Ecuador, mantiene una serie de disposiciones legales, que en muchos casos se sobreponen unas a otras, lo que en cierto grado dificulta el cumplimiento irrestricto de la ley y favorece procesos de corrupción, porque permite evadir la aplicación de justicia en forma ética y equitativa.

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, para su funcionamiento adicionalmente a las citadas para viabilizar la propuesta, se basa en diferentes disposiciones legales entre las que se destacan:

- Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social o Ley 95, publicado en Registro Oficial No. 282, del 9 de julio de 1982 y que ha sufrido ligeras reformas desde vigencia. Esta disposición legal establece la aplicación de sistemas científicos a las personas que cumplen penas de privación de la libertad, en los centros de rehabilitación social, tendientes a sus rehabilitación integral, para que a su egreso se incorporen a la sociedad como elementos positivos. El Código busca estimular el buen comportamiento del penado, establece sistemas de control y custodia de los mismos. Dicha disposición legal establece también los Organismos Encargados de la Aplicación de la Ley, entre los que señala al Consejo Nacional de Rehabilitación Social y los Centros de Rehabilitación Social.

El Consejo Nacional de Rehabilitación Social, constituye el máximo organismo del Sistema Penitenciario, tendrá su sede en la Capital de la República, con jurisdicción nacional, es adscrito al Ministerio de Gobierno. De conformidad con lo que dispone el Artículo 4 de dicha base legal, está conformado por: a) El Ministro de Gobierno o su delegado, quien lo presidirá; b) Un delegado del Presidente de la Corte Suprema de Justicia; c) El Ministro Fiscal General, o su delegado; d) El Director de Recursos Humanos y Empleo del Ministerio de Trabajo; e) El Director del Instituto de Criminología de la Universidad Central, quien actuará en calidad de Coordinador Permanente del Consejo; f) Un delegado de la Federación Nacional de Servidores Públicos de Rehabilitación Social; y el Director Nacional de Rehabilitación Social, quien actuará como Secretario Ejecutivo del Consejo.



La misma Ley, establece atribuciones y deberes del Consejo Nacional de Rehabilitación Social, debiéndose señalar que el objetivo principal de dicho Organismo es: **Í la determinación de la política penitenciaria, con el propósito de obtener la rehabilitación integral de los internos y la adecuada administración de los centros de rehabilitación social.**<sup>28</sup>

El indicado Cuerpo Colegiado entre los deberes y atribuciones que le confiere la Ley, tiene las siguientes:

**Í e) Designar al Director Nacional de Rehabilitación Social, de una terna presentada por el Ministro de Gobierno, así como removerlo o sancionarlo, de acuerdo con la Ley.**

**f) Nombrar, de acuerdo con la Ley, a los jefes departamentales de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, así como a los directores y subdirectores de los Centros de Rehabilitación Social.**

**g) Sancionar, de acuerdo con la Ley, a los funcionarios de que trata la letra anterior, a pedido del Director Nacional de Rehabilitación Social, o cuando por algún otro medio, llegare a tener conocimiento de que han cometido infracciones de carácter administrativo.**<sup>29</sup>

De igual forma, determina que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, funcionará como organismo dependiente del Consejo Nacional de Rehabilitación Social, con personería jurídica y capacidad jurídica para adquirir derechos y contraer obligaciones, con sede en Quito y jurisdicción nacional, constituida en unidad ejecutiva superior de la política penitenciaria y entre otras atribuciones y deberes que señala para el Director Nacional de Rehabilitación Social constan las siguientes:

---

<sup>28</sup> CÓDIGO DE EJECUCIÓN DE PENAS Y REHABILITACIÓN SOCIAL, R. O. 282, 09-VII-82.

<sup>29</sup> Ibidem



**a) Representar legalmente a la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.**

**c) Nombrar, de acuerdo con la Ley, a los funcionarios y empleados cuya designación no esté asignada al Consejo Nacional de Rehabilitación Social.**

**d) Sancionar, así mismo, de acuerdo con la Ley a los funcionarios y empleados que trata la letra anterior.**

**g) Dirigir las funciones técnicas, administrativas y financieras de la institución ...**

**h) Conceder licencias y vacaciones a los funcionarios y empleados dependientes de la Dirección Nacional y a los directores de los centros de rehabilitación social, de acuerdo con la Ley y el Reglamento.**

**i) Promover la organización de cursos para la capacitación del personal de la Dirección y de los centros de rehabilitación social.**<sup>30</sup>

- Ley Reformativa a los artículos 33 y 34 del Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social y diferentes disposiciones legales mediante las cuales se reforma al Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social, expedidas en el siguiente marco legal: la Ley: 118, publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 948, de 17 de mayo de 1996; Ley sin número, publicada en el Registro Oficial No. 977, del 28 de junio de 1996; Ley 44, publicada en el Registro Oficial No. 218, del 18 de diciembre de 1997; Ley 2001-47, publicada en el Registro Oficial No. 422, del 28 de septiembre del 2001, las cuales establecen procedimientos para aplicar rebajas de penas a los reclusos y conquistas de los trabajadores penitenciarios.
- Reglamento Sustitutivo del Reglamento General de Aplicación del Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social, expedido mediante Decreto No. 1674, publicado en el Registro Oficial No. 379, del 30 de julio del 2001.

---

<sup>30</sup> Ibidem

- Ley sobre Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas y Ley Reformativa a la Ley sobre Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas, contienen disposiciones legales que se aplican a los reos que guardan prisión o reclusión por delitos vinculados al tráfico de dichas sustancias.
- Ley de Regulación Económica y Control del Gasto Público, contiene disposiciones de carácter administrativo que limita el uso de bienes del sector público.
- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, establece normas de control y fija responsabilidades por los malos manejos públicos.
- Ley de Cheques, esta disposición legal contiene normas que establecen el porcentaje que se asigna por cheques protestados para el funcionamiento de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.
- Ley de Presupuestos del Sector Público y su Reglamento, que dirige la elaboración, aprobación y ejecución presupuestaria, así como la Ley de Contratación Pública y su reglamento, que establece lineamientos para que las entidades públicas contraten la adquisición de bienes y servicios necesarios para su funcionamiento.

Por otro lado, otras disposiciones legales que establecen los fundamentos para la Administración del Talento Humanos en el Sector Público, y por ende en a la Dirección Nacional de Rehabilitación Social son las siguientes:

- Ley de Régimen Administrativo
- Estatuto Jurídico Administrativo

- Código de Trabajo, que protege a los trabajadores del Sector Público, entre los que consta personal que ha sido contratado en la Institución con la modalidad de contrato por obra cierta.
- Reglamento de Aplicación de la Bonificación por Títulos Académicos, Especializaciones y Capacitación Adicional a favor de los Servidores Públicos, sujetos a las leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Remuneraciones de los Servidores Públicos.
- Leyes de Escalafones de distintos profesionales, por ejemplo: de ingenieros civiles, administradores, economistas, médicos, abogados, enfermeras, arquitectos, etc., que laboran con nombramiento en la Institución.
- Extractos de absoluciones de consultas emitidas por la Procuraduría General del Estado, que tienen el carácter de vinculante, es decir de obligatoriedad para toda la Administración Pública, aunque sean emitidas a determinadas instituciones del sector público.
- Resoluciones de carácter general emitidas por el CONAREM, en lo referente a variaciones en las remuneraciones existentes.

Como se puede observar la Propuesta de un Modelo de Administración del Talento Humano dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, tiene un fundamento legal sólido, que permite que esta sea aplicada en forma inmediata para conseguir resultados que beneficien a la Seguridad y Desarrollo de los involucrados y sobre todo del país.

## MARCO ADMINISTRATIVO

La Institución al momento no cuenta con políticas relativas a sus recursos humanos para lograr su desarrollo personal, eficiencia y capacidad, basados en valores morales.

La Administración del Talento Humano en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, no contribuye al desarrollo del personal en cuanto a motivación, preparación y capacitación, para lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales, como mantiene Villamizar A., Rodrigo y Mondragón, J. (1995) no existe **"una actitud mental que conlleva esfuerzos para alcanzar el hábito de mejorar permanentemente."**<sup>31</sup> Por tanto, no existe un compromiso Institucional, por parte de los actores para hacer productiva a la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, ya que tampoco los funcionarios y empleados en su mayoría, se preocupan por su mejoramiento continuo, esto es, mejorar los niveles de: conocimientos, habilidades, disciplina, esfuerzo individual y trabajo en equipo.

En cambio la Institución por su parte, no aplica, mejora o trata de estructurar mejor sus procesos, ni de dotar de tecnología y peor aún ejercer una dirección eficaz, eficiente y con liderazgo, que conduzca a los miembros de la institución al logro de objetivos y metas de una forma planificada.

Los planes y programas institucionales se ven truncados por la improvisación, falta de seguimiento e incumplimiento de ciertas actividades básicas, ocasionando desperdicio de recursos, pese a que se

---

<sup>31</sup> VILLAMIZAR A., R. & MONDRAGON A.J. (1995). Zenshin. Lecciones de los Países Asia - Pacífico en Tecnología, productividad y competitividad. P. 133

invierten altas sumas en diversos estudios dirigidos a mejorar y a modernizar la institución.

Ante esta situación, la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, contrató una Consultoría Externa, con contraparte institucional, para que realizara los estudios tendientes a modernizar a la institución para mejorar su gestión y enfrentar los cambios que exige la sociedad actual.

Dicha Consultoría realizó el estudio respectivo, lográndose la aprobación del Estatuto Orgánico por Procesos de la Institución, el que detalla los distintos procesos y subprocesos, que reemplazan a las direcciones, departamentos y secciones anteriores, fortaleciendo la gestión a cargo de los centros de rehabilitación social, como órganos de ejecución de la política penitenciaria del país.

La actual estructura de procesos de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, está compuesta por:

- **Procesos Gobernantes**, compuestos por el proceso de Direccionamiento Estratégico, que corresponde al Consejo Nacional de Rehabilitación Social, cuya misión es **"establecer la política sobre la rehabilitación integral de la población carcelaria y controlar su cumplimiento"**<sup>32</sup>; Proceso de Gestión Estratégica a cargo del Director Nacional de Rehabilitación Social, cuya misión **"es administrar eficientemente el Sistema de Gestión Organizacional de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social"**<sup>33</sup>, a través de estructuras abiertas y un equipo polifuncional; En los Centros de Rehabilitación Social, constituidos por las penitenciarías y cárceles existentes y las que

---

<sup>32</sup> ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS. Dirección Nacional de Rehabilitación Social, Resolución OSCIDI 2001-0107, (2001-12-04)

<sup>33</sup> ESTATUTO ORGANICO POR PROCESOS. Op. Cit.

se crearen en cumplimiento del Régimen Penitenciario, se cumplirá el proceso de gestión estratégica, que estará a cargo del director del establecimiento, cuya misión será administrar el sistema de gestión organizacional de los centros en el marco de la política establecida para el efecto por el Consejo Nacional de Rehabilitación Social, a través de estructuras abiertas con equipos funcionales.

- **Procesos Habilitantes:** Está compuesto por: el Proceso de Asesoramiento Legal, cuya misión está encaminada a asistir con asesoría legal a la Dirección Nacional y toda la entidad, a través de estructura abierta y equipos polifuncionales; Proceso de Control Interno, que tiene como misión garantizar el cumplimiento de la normativa vigente, a través de estructuras abiertas y equipos polifuncionales; Proceso de Desarrollo Organizacional, cuya misión es apoyar para lograr el funcionamiento óptimo del Sistema de Gestión Organizacional, a través de estructuras abiertas y con un equipo polifuncional; y, Proceso de Seguridad y vigilancia debe establecer políticas y normas técnicas para lograr seguridad de los centros de rehabilitación social y la vigilancia permanente de los internos, a través de estructuras abiertas y con equipos polifuncionales. Asimismo en los centros se establecen los procesos de asesoramiento legal, desarrollo organizacional y Seguridad y Vigilancia, con similares misiones a las arriba anotadas, pero con el ámbito de acción en el ámbito de los establecimientos.
- **Procesos agregadores de valor:** Conformado por el proceso de Rehabilitación Progresiva, cuya misión es establecer políticas y normas técnicas para la determinación del índice de peligrosidad del interno, el régimen de tratamiento y la evaluación del sistema

progresivo, a través de estructuras abiertas y equipos polifuncionales. Los Centros de Rehabilitación Social también mantienen este proceso dentro de su gestión, pero enfocado a cada establecimiento, mientras que el proceso que se desarrolla en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social abarca el ámbito de acción nacional.

La cadena de valor institucional está conformada por los siguientes niveles:

1. Direccionamiento Estratégico
2. Gestión Estratégica
3. Asesoramiento Legal y Control Interno
4. Desarrollo Organizacional
5. Rehabilitación

La institución al momento en gestión de talento humano ha modernizado su estructura orgánica por procesos y ha definido el directorio de competencias, faltando por establecerse lineamientos para efectivizar los subsistemas de Selección de Personal, Capacitación del Personal, Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño, que serán tomados en cuenta para la elaboración de la propuesta para Administrar el Talento Humano para los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

### **Definición de términos básicos**

A continuación se definen algunos términos que son utilizados en la Propuesta de un Modelo de Administración del Talento Humano dirigido a los funcionarios que laboran en la Dirección Nacional de Rehabilitación social:



**Actividad:** Es el conjunto de acciones específicas que ejecuta una unidad, equipo o servidor, necesarias para asegurar el alcance de los objetivos y metas previstas en los planes operativos de gestión de los proceso.

**Administración:** Mary Parker Follett indica que es "el arte de lograr que se hagan ciertas cosas a través de las personas".

**Administración:** Según Certo 2001, "Es el proceso de alcanzar metas trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos de la organización".

**Administración centralizada:** Según J. M. Rosenberg, es el sistema por el cual la dirección, el control y la gestión han quedado concentrados en manos de unas pocas personas u oficinas.

**Administración de personal:** Área de la empresa que se ocupa de la planificación, ejecución y evaluación de la actividad de los recursos humanos.

**Administración Pública:** Conjunto de tareas realizadas por quienes trabajan en agencias de gobierno estatal o local. Administración de tales agencias. En los últimos años este concepto incluye otras organizaciones sin fines de lucro, como: hospitales, agencias de asistencia social, etc. Coordinación de los esfuerzos para llevar a cabo una política económica concreta y en general, una política social cuyas directrices están marcadas por el gobierno de la nación.

**Análisis administrativo:** Investigación sistemática de las causas y posibles soluciones de los problemas administrativos y gerenciales, dentro



del marco del método científico, ciencia administrativa, investigación y pensamiento creativo.

**Análisis de puestos:** Son procesos que permiten determinar los requerimientos de los puestos, a través de los niveles de formación, experiencia y competencias, basados en la misión organizacional.

**Área:** Es el ámbito de responsabilidad administrativa y técnica que tendrán a cargo las entidades, organismos y dependencias del sector público.

**Atribuciones y responsabilidades:** Campos en los cuales se ejerce un rol, con facultad y capacidad de asumir los retos y tomar decisiones en la organización con convicción, criterio, conocimientos del contexto y el entorno para obtener resultados que la entidad y el cliente requieran.

**Atributos:** Características y cualidades de los productos o servicios que son aceptados por los clientes internos (servidores) y externos (ciudadanos)

**Calificación absoluta:** Es aquella determinada por los resultados obtenidos en la gestión de los equipos, procesos y organización, confrontando los objetivos propuestos con los alcanzados, conforme los planes operativos y planificación estratégica.

**Calificación relativa:** Es aquella determinada en función de los resultados individuales alcanzados a través de la evaluación de los indicadores de desempeño.

**Clase:** Es el conjunto de puestos que ejecutan similares actividades.

**Cliente interno:** Proceso receptor de productos o servicios generados por otros procesos relacionados, dentro de la organización y que son utilizados como insumos de trabajo para la generación de productor terminales.

**Cliente externo:** Es la persona natural o jurídica, que legitima la gestión de la organización, el ente estratégico de la organización que requiere de productos o servicios. La permanencia de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes - ciudadanos.

**Clima organizacional:** Conjunto de características del ambiente del trabajo percibidas por los empleados y asumidas como factor principal de influencia en su comportamiento.

**Competencias:** Son todos aquellos comportamientos observables, producto de las características subyacentes en las personas (conocimientos, actitudes, aptitudes, destrezas y capacidad que están relacionados con un alto rendimiento en la organización.

**Creatividad:** Para Juran, significa "la habilidad de combinar ideas de un modo único o de hacer asociaciones útiles entre las ideas". La creatividad se basa en el conocimiento experto, habilidad de pensamiento creativo, motivación y creatividad.

**Cultura Organizacional:** Es un sistema de significados compartidos, conformados por la imagen, principios y valores corporativos.

**Descripción del puesto:** Es el proceso que identifica, recolecta, examina y registra la información relativa al contenido, situación e incidencia real de un puesto en la organización a través de la determinación del rol, atribuciones y responsabilidades e interfaz, en función de la misión y procesos organizacionales.

**Destreza.-** Algo que debe adquirirse, cultivarse y ejercitarse.

**Destrezas administrativas:** Para Katz, R., el éxito administrativo depende del desempeño, más que los rasgos de personalidad y que cuando una persona no cuenta con destrezas, su desempeño y éxitos logrados serán bajos y que las habilidades importantes para un desempeño exitoso son: la técnica, humana y la conceptual.

**Efectividad:** Logro de los objetivos al menor costo, con el mayor beneficio, sin causar impactos negativos a terceros. También es la relación entre resultados logrados y propuestos.

**Eficacia:** Mide el logro de los objetivos y los resultados consolidan la calidad de la productividad o servicio. Así como, valora el impacto de lo que se hace, del bien o servicio que se produce.

**Eficacia administrativa:** Según Certo, S. (2001), esta se refiere: "Al uso de los recursos que hace la administración para cumplir las metas de la organización.

**Eficiencia administrativa:** el mismo autor, señala que: "Se refiere al grado en que los recursos organizacionales contribuyen a la productividad. Se mide por la proporción del total de los recursos organizacionales usados durante el proceso de producción".

**Eficiencia del desempeño:** Se refiere a que cada persona basada en el conocimiento y en el corto plazo, optimiza la utilización de recursos.

**Equipo:** Es un grupo de colaboradores responsables de un proceso total, que genera un producto o servicio a un cliente interno o externo.

**Escala de calificación:** Representa los diferentes niveles de gestión y desempeño organizacional. Estas escalas son cuantitativas y cualitativas, contienen los parámetros: Excelente (Supera las expectativas en el cumplimiento de objetivos); Muy Bueno (Alcanza los objetivos esperados); Satisfactorio (Mantiene un nivel mínimo aceptable de gestión organizacional); Deficiente (Obtiene resultados menores a los aceptables e induce al deterioro de la organización pública y a la insatisfacción ciudadana); Inaceptable ( Refleja que la gestión no permite atender las demandas ciudadanas)

**Estructura Ocupacional Genérica:** Es el ordenamiento lógico y sistemático de los puestos genéricos, establecidos en sectores, servicios, áreas y grupos ocupacionales, que integran la administración pública.

**Estructura Organizacional:** Constituye el diseño sistemático y programado de todos los procesos que integran una organización.

**Ética:** Es el conjunto de normas que establecen un mínimo de conducta aceptable a observar una profesión.

**Excelencia:** el grado de logro de excelencia en el desarrollo de una actividad que se basa en la eficacia, eficiencia del desempeño y su efectividad.

**Función:** Es la acción característica o propósito especial que presta un servidor o empleado.

**Funcionario público:** Trabajador, empleado de cualquier Administración Pública.

**Gestión:** Acción de evaluar periódicamente cómo se están logrando los objetivos, en función de los presupuestos y balances presupuestarios; de ahí que este control no cumple las expectativas, si no hay un presupuesto determinado.

**Grupo Ocupacional:** Determina procesos de gestión organizacional, niveles funcionales y ocupacionales, estructurados por series, clases y puestos.

**Habilidades conceptuales:** Katz, R. (1982), son aquellas habilidades que permiten visualizar a la organización como un todo, es decir, permite entender como las diferentes funciones de la institución se complementan, la relación de la organización con el medio y que los cambios institucionales de una parte afecta al todo.

**Habilidades humanas:** el mismo autor, dice: "son las que comprenden la capacidad de construir la cooperación dentro del equipo que se lidera", lo que quiere decir, entender que se trabaja con gente.

**Habilidades técnicas:** Katz, R., (1982) expresa que: "Comprenden la capacidad de aplicar conocimiento especializado y experto en la ejecución de técnicas y procedimientos relacionados al campo de trabajo". Estas se refieren a realizar trabajos con cosas inmateriales o procesos.

**Innovación:** Según Juran en Certo (2001), consiste en "tomar ideas útiles y convertirlas en productos, servicios o métodos útiles en una operación", es decir, cambiar lo existente, por algo que preste mejor servicio o calidad.

**Interfaz:** Conjunto de relaciones y comunicaciones que se establecen con otros procesos y áreas para la obtención de resultados de la organización.

**Manual de Clasificación de Puestos:** Constituido por un conjunto de descripciones y análisis de puestos que conforman la estructura ocupacional organizacional.

**Mejoramiento continuo:** Búsqueda de la calidad y excelencia de los bienes o servicios por parte de equipos de trabajo.

**Nivel de Apoyo:** Constituyen los puestos que ejecutan los procesos correspondientes a la gestión de los recursos organizacionales y que forman parte de los procesos habilitantes.

**Nivel Directivo:** Constituyen los puestos cuyo rol es de dirección, liderazgo, coordinación y control, en la permanencia, rentabilidad y crecimiento integral de la organización y forma parte de los procesos gobernantes.

**Nivel Funcional:** Es el margen jerárquico de la organización dentro de la cual se ubican un conjunto de procesos análogos.

**Nivel Productivo:** Constituyen los puestos cuyo rol es de ejecución de acciones, en la generación y entrega de productos y servicios al cliente externo, mediante el uso eficiente de los recursos organizacionales y que forman parte de los procesos agregadores de valor.

**Ocupación:** Conjunto de roles y actividades que un servidor debe desarrollar, para agregar valor a la gestión de la organización.

**Organización:** Cualquier sistema estructurado de reglas y relaciones funcionales diseñado para llevar a cabo las políticas empresariales o más precisamente, los programas que tales políticas inspiran.

**Proceso:** Conjunto de actividades relacionadas entre sí que transforman insumos agregando valor, a fin de entregar un bien o servicio a un cliente externo o interno, optimizando los recursos de la organización.

**Proceso agregador de valor:** Conjunto de actividades que aseguran la entrega de bienes o servicios conforme los requerimientos del cliente ciudadano, relacionados con la misión organizacional.

**Proceso gobernante:** Conjunto de actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directrices y normas.

**Proceso Habilitante:** Es el conjunto de actividades requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para la entrega de productos demandados por el cliente ciudadano de acuerdo con la misión organizacional.

**Puesto:** Es el nivel funcional que requiere el empleo de una persona durante la jornada legal de trabajo o parte de ella.

**Requerimientos del puesto:** Se refiere a los niveles de instrucción formal, especialización, experiencia y competencias, establecidas en la descripción y análisis del puesto, que deberá satisfacer la persona para ocupar el mismo, en la organización.

**Rol:** Son acciones de gestión que se les atribuye a los procesos, equipos de trabajo y servidores orientados a la consecución de los objetivos estratégicos organizacionales para la satisfacción del cliente - usuario.

**Sector:** Conformado por los grandes servicios que agrupan procesos específicos desarrollados por las entidades, organismos y dependencias del sector público.

**Serie:** Es el conjunto de clases de puestos dentro de la estructura ocupacional organizacional.

**Servicio:** Es el conjunto de áreas de acción que se asignan a cada entidad u organismo que conforman los grandes sectores de la administración pública.

**Talento humano:** Es la consistencia de la unidad entre desarrollo del conocimiento y el progreso material, asumiendo una mentalidad crítica. No obstante, el desarrollo de nuevas tecnologías, el frenetismo post moderno (post industrial) para el desarrollo y el abaratamiento del costo en los nuevos productos, a una escala mayor que la de la producción *fordista* o en cadena y el matrimonio definitivo entre ciencia y producción industrial, dejan sin valor la excesiva precaución, acerca de las causas, consecuencias y contenidos del conocimiento, sin poner en duda su desarrollo, por parte de agencias especializadas, en determinadas disciplinas y tecnologías.

**Valoración de puestos:** Es ponderar los diferentes factores definidos en la descripción y análisis de puestos.



### CAPITULO III

#### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología que se ha utilizado durante el proceso de investigación ha sido la analítica y descriptiva, basada en el método inductivo. Así como, el Método de Investigación Social Cualitativo, tomando como fuente la información directa, ya que por la experiencia se cuenta con datos concretos y particulares de la realidad interna de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, lo que tomó como base el Método Histórico, en donde una vez planteada la hipótesis, se verificó la autenticidad de las fuentes, recopilando datos, interpretándolos y obteniendo los resultados respectivos.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron primarias: encuestas descriptivas (que como se indicó fueron aplicadas por una Consultoría contratada, cuyas preguntas importantes han sido tomadas en cuenta para el análisis correspondiente), criterios de personalidades en el ámbito institucional y observación, bajo la modalidad indirecta, no estructurada, individual y de campo.

Las fuentes de información constituyeron libros, revistas y documentos especializados que permitieron profundizar el conocimiento sobre el tema investigado.

En la primera parte se realizó una investigación bibliográfica . documental y en la segunda una investigación de campo y con los resultados obtenidos se presenta la propuesta de un Modelo de

Administración del Talento Humano dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

Además, se diagnosticó la situación actual de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, así como, se investigó la incidencia del manejo del recurso humano para formular la propuesta en mención, que no busca generar nuevos conocimientos, sino proponer alternativas de solución al problema existente.

Por lo tanto, la modalidad aplicada señala que se trata de un proyecto factible, ya que ha permitido la formulación y demostración de la posibilidad de elaborar la presente propuesta para solucionar la necesidad de desarrollo del talento humano en la Institución, motivo de la investigación.

Es por ello que ha resultado muy importante el definir una metodología sencilla y clara que complementa el análisis tradicional basado en las principales experiencias que se han podido extraer de aquellas entidades que tuvieron que cerrar sus puertas o que atravesaron graves problemas que ha puesto en riesgo su existencia, a fin de disponer de mejores herramientas de análisis que permiten identificar el o los métodos más eficientes para el adecuado control de las instituciones.

La investigación se realizó en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, que mantiene ámbito de acción nacional, provincial y cantonal, tomándose en cuenta los siguientes aspectos metodológicos:

- a) Técnicas:** De acuerdo a la definición de Hernández Joaquín y Landázuri Alexandra (1999) es: **Íel conjunto de procedimientos que conllevan a un fin práctico. Utiliza conocimientos producidos anteriormente por la ciencia para llegar a ese fin,**

lo que en otras palabras es un conjunto de acciones que permiten sistematizar, facilitar y asegurar el trabajo que se realiza.

Para la ejecución de la presente propuesta, se tomaron en cuenta los resultados de las preguntas de mayor importancia realizadas, a los a los funcionarios dentro del proceso de reestructuración institucional, que sirvió de base para elaborar el Orgánico por Procesos de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, que al momento se encuentra vigente y la asignación de nuevas competencias en la entidad, que fue llevado a cabo por una Consultoría contratada para el efecto, habiendo actuado la Institución como contraparte.

Por tanto, para realizar un enfoque cualitativo, se aplicó la técnica de campo, constituida por la encuesta en mención (Anexo 1), que recolectó la información para conseguir los objetivos específicos del proyecto, fundamentar el diagnóstico del problema y estructurar la propuesta, así como la observación que busca dar objetividad al conocimiento de la realidad institucional.

- b) Instrumentos:** Cuestionarios, que fueron aplicados para la implantación de la Estructura Orgánica por Procesos, en la parte pertinente a medir la gestión institucional a través del análisis de: Liderazgo, información y análisis, planificación, desarrollo del personal, calidad del servicio, resultado de gestión, satisfacción del usuario e impacto ambiental, para realizar el diagnóstico institucional, los cuales fueron diseñados para medir y producir resultados similares, en los que se encuentran contenidos los siguientes aspectos: Identificación de la Institución y el cuestionario de preguntas.

**c) Población:** La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, dependiente del Consejo Nacional de Rehabilitación Social, Organización Adscrita al Ministerio de Gobierno, se encuentra ubicada en la Avenida 12 de Octubre No. 1447, en la Ciudad de Quito, y de ella dependen los centros de rehabilitación social distribuidos en:

- Centro de Rehabilitación Social No. 1 de Quito, Ex Penal García Moreno, con 717 reclusos.
- Centro de Rehabilitación Social de Quito No. 2 (Ex Cárcel de Varones), con 710 presos.
- Centro de Rehabilitación Social de Quito No. 3, con 353 internos.
- Centro de Rehabilitación Social de Quito No. 4, con 37 reos.
- Centro de Detención Provisional de Contraventores de Quito, con 254 contraventores.
- Centro de Rehabilitación Social Femenino de Quito, con 342 internas.
- Centro de Rehabilitación Social de Tulcán, mantiene 238 presos.
- Centro de Rehabilitación Social de Ibarra, cuenta con 275 reos.
- Centro de Rehabilitación Social de Latacunga, tiene 90 internos.
- Centro de Rehabilitación Social de Ambato, mantiene 193 internos.
- Centro de Rehabilitación Social de Riobamba, con 133 prisioneros.
- Centro de Rehabilitación Social de Alausí, tiene 8 presos.
- Centro de Rehabilitación Social de Guaranda, con 57 reos.
- Centro de Rehabilitación Social de Cañar, tiene 48 internos.
- Centro de Rehabilitación Social de Azogues, mantiene una población penitenciaria de 29 personas.
- Centro de Rehabilitación Social Femenino de Cuenca, tiene 48 presas.

- Centro de Rehabilitación Social de Varones de Cuenca, con 256 reos.
- Centro de Rehabilitación Social de Loja, mantiene 215 reclusos.
- Centro de Rehabilitación Social El Rodeo de Portoviejo, tiene una población penitenciaria de 455 personas.
- Centro de Rehabilitación Social de Jipijapa con 81 internos.
- Centro de Rehabilitación Social Femenino de Portoviejo Ex Penal Tomás Larrea, 15 internas.
- Centro de Rehabilitación Social de Bahía de Caráquez, con 58 internos.
- Centro de Rehabilitación Social de Quevedo, tiene 199 presos.
- Centro de Rehabilitación Social de Vinces, con 54 reos.
- Centro de Rehabilitación Social de Babahoyo mantiene 172 prisioneros.
- Centro de Rehabilitación Social de Machala, mantiene una población penitenciaria de 222 internos.
- Centro de Rehabilitación Social de Zaruma, con 11 personas.
- Centro de Rehabilitación Social de Varones de Guayaquil (Ex Penitenciaría Modelo del Litoral y Ex Cárcel de Varones), tiene 3.123 personas guardando prisión o reclusión.
- Centro de Rehabilitación Social de Mujeres de Guayaquil, con 214 internas.
- Centro de Detención Provisional de Contraventores de Guayaquil con 274 contraventores.
- Centro de Rehabilitación Social de Varones de Esmeraldas, mantiene 212 presos.
- Centro de Rehabilitación Social de Mujeres de Esmeraldas, con 14 detenidas.
- Centro de Rehabilitación Social del Tena, con 132 internos.
- Centro de Rehabilitación Social de Macas, tiene 58 reos.

La población penitenciaria del país, que será beneficiada con la propuesta alcanza a un total de 9.297 internos, pues un cambio de actitud de los servidores de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, estará encaminada a rehabilitar a quienes cumplen penas de prisión o reclusión, para que se reintegren a la sociedad, como entes útiles y productivos.

La población a la que está dirigida la presente propuesta, son los servidores de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, distribuida en: la Planta Central y los 29 Centros de Rehabilitación Social antes señalados, los cuales ocupan los siguientes puestos:

- 32 cargos de Directores: Nacional, Técnico de Área y Provinciales.
- 368 puestos de Profesionales: 1, 2, 3, 4 y 5; Médicos Tratantes y Odontólogos de diversos niveles.
- 21 cargos de Preprofesionales.
- 168 Técnicos A y B.
- 900 Asistentes Administrativos: A, B y C,
- 43 Auxiliares de Servicios.

En total la Dirección Nacional de Rehabilitación Social mantiene en su Distributivo de Sueldos 1.532 cargos a nivel nacional.

La presente investigación ante la elevada población existente, fue dirigida a una parte de la misma, para lo cual se tomó la muestra de las encuestas aplicadas a 68 servidores, entre los que constan profesionales, directivos, jefes departamentales y personal administrativo, que se encuentran desempeñando funciones en diferentes unidades administrativas y ciudades del país, buscando diversificar las opiniones y que la muestra represente a todos los sectores de la población total.

Con este fin y para contar con la información de todos los niveles jerárquicos institucionales, que permitan diagnosticar con mayor precisión la situación actual de la Administración del Recurso Humano de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, la muestra contempla las encuestas distribuidas así:

- Pichincha, 30
- Centro de Rehabilitación Social Ex Penal Tomás Larrea de Portoviejo, 6
- El Rodeo de Portoviejo 15
- Centro de Rehabilitación Social de Cuenca, 10
- Centro de Rehabilitación Social del Tena, 3.
- Esmeraldas 1.
- Guayaquil 1.
- Bahía de Caráquez 2.

**d) Tipo de investigación:** El tipo de investigación a aplicarse en la presente propuesta es: de campo, descriptiva y de socialización.

**e) Métodos de investigación:** El método de investigación que ha sido aplicado en la presente propuesta ha sido el Inductivo, de Investigación Social Cualitativo, basado en el Método Histórico.

El procesamiento se realizó a través de la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, lo que permitió medir diferenciando en grupos a los investigados, se utilizó la estadística descriptiva y gráficos estadísticos.

El análisis de los resultados se desarrolló relacionándolos con el marco teórico y los objetivos de la investigación. La información recogida

permitió establecer las conclusiones y recomendaciones, para llegar a la elaboración de la Propuesta.

- **Estadística Descriptiva:** Mediante la tabulación de frecuencias, cálculo de frecuencias y porcentajes, elaboración de cuadros estadísticos, con resultados condensados y diseño de gráficos de los resultados obtenidos. Este proceso se cumplió item por item.

Habiéndose cumplido lo indicado anteriormente en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social y el diagnóstico actual se detectó las necesidades existentes, en base a lo cual se realiza la propuesta, señalada en el Capítulo VI.

Se Debe señalar que para la validación de la propuesta se utilizó los criterios de expertos y la experiencia propia dentro de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.



## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis e interpretaciones de los resultados, se tomaron en cuenta las respuestas a las preguntas de mayor importancia realizada en las encuestas aplicadas en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, por una Consultoría contratada, dentro del proceso de reestructuración institucional, que sirvió de base para elaborar el Orgánico por Procesos de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social y la asignación de nuevas competencias, que se encuentran aprobadas por la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional.

#### Módulo 1: Liderazgo

4. ¿Con qué frecuencia se realizan estas reuniones de trabajo?

- ☐ Semanal      ☐ Quincenal      ☐ Anual      ☐ Trimestral
- ☐ Mensual      ☐ Ocasionalmente

VARIABLE	SEMANAL	QUINCENAL	ANUAL	TRIMESTRAL	MENSUAL	OCASIONAL	TOTAL
Reuniones de trabajo	26	2	1	20	3	16	86
Porcentaje	38,2	2,9	1,5	29,3	4,4	23,5	100

Cuadro 1. Reuniones de Trabajo

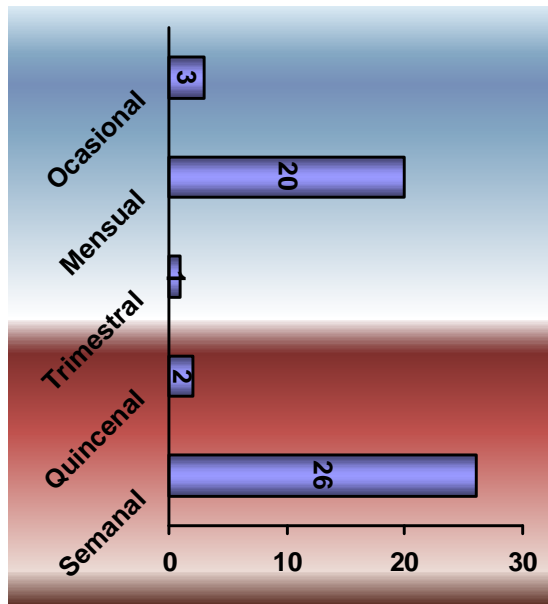


Gráfico 1. Reuniones de Trabajo

## ANÁLISIS

Ante la pregunta de la frecuencia con la que se llevan a cabo las reuniones de trabajo, en orden ascendente el 38,2% de los servidores que indica que éstas se realizan semanalmente; el 29,3% cada trimestre; el 23,5% que las reuniones son ocasionales; y apenas, el 4,4%, 2,9% y el 1,5% que se dicha actividad se cumple al mes, a los 15 días y anual, en su orden. De lo indicado se desprende que verdaderamente las reuniones de trabajo no se llevan a cabo con regularidad, lo que demuestra que no existe una relación frecuente y horizontal entre autoridades y funcionarios.

7 ¿ Las autoridades evalúan periódicamente la gestión institucional?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No contesta	TOTAL
Evaluación de la gestión institucional	30	36	2	68
Porcentaje	44,1	52,9	2,9	100%

Cuadro 2. Evaluación de la Gestión Institucional

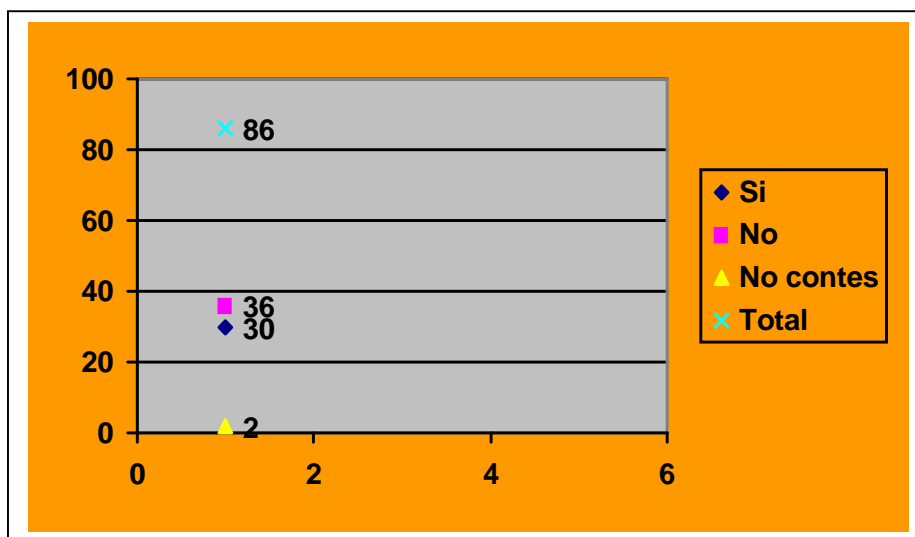


Gráfico 2. Evaluación de la Gestión Empresarial

## ANÁLISIS

En cuanto a si las autoridades evalúan la gestión institucional, el 44,1% de los servidores indica que si se lleva a cabo la misma, en cambio el 52,9% que corresponde a la mayoría indica que esta actividad no se efectúa y el 2,9% no contesta la pregunta. Estos resultados permiten establecer que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, no evalúa su gestión institucional, por lo que no logra los resultados esperados, generando un ambiente de desorden y descontrol, que no coadyuva al desarrollo del Talento Humano, que al estar en un ambiente de caos e incertidumbre, no recibe la influencia positiva para identificarse con los fines y objetivos institucionales, dificultando el compromiso de los miembros de la Entidad, para desarrollar sus capacidades y habilidades.

## **Módulo 2: Información y análisis**

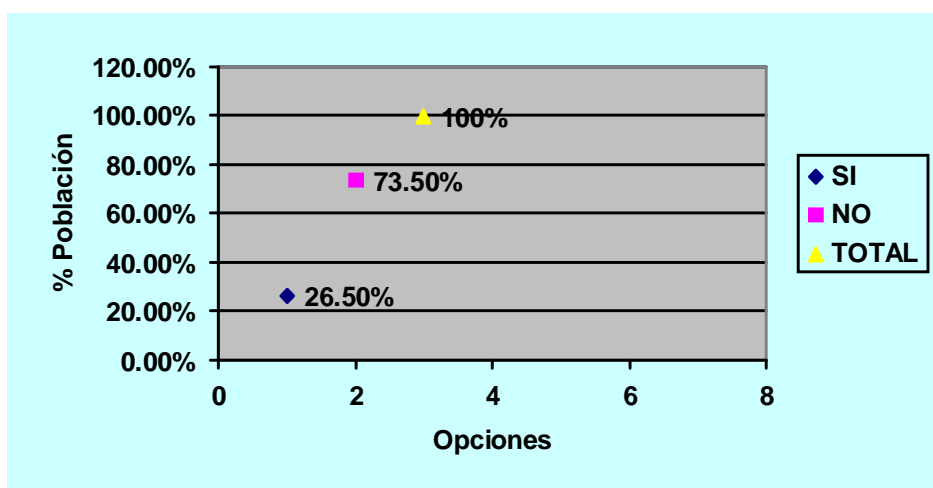
9. ¿Existe adecuado sistema de archivo?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Sistema de Archivo	18	50	68	26,5	73,5	100

**Cuadro 3. Sistema de Archivo**



**Gráfico 3. Sistema de Archivo**

## **ANÁLISIS**

El 73,5% de los servidores encuestados indica que no existe un sistema de archivo institucional, lo contrario a lo que mantienen el 26,5% que afirma que si existe el mismo, lo que constituye un ejemplo de la falta de interés en los asuntos internos de la Entidad, pues en pleno siglo XXI, la Entidad, no cuenta con lineamientos de acción claramente definidos e informatizados, para que los funcionarios y empleados cuenten con un instrumento que posibilite la fluidez de la información interna y conozcan a la Institución, lo que impide la transparentación de la información, que puede

propiciar hechos de corrupción, que afecten la buena imagen institucional y por ende desprestigien de las personas vinculadas a la entidad.

10. La información que se genera en la institución, se maneja:

☐ Manualmente ☐ Computarizadamente ☐ Manual y computarizada

VARIABLE	Manual	Computarizada	Manual y computarizada	TOTAL
Información que genera la Institución	18		50	68
Porcentaje	26,5		73,5	100

Cuadro 4. Información que genera la Institución

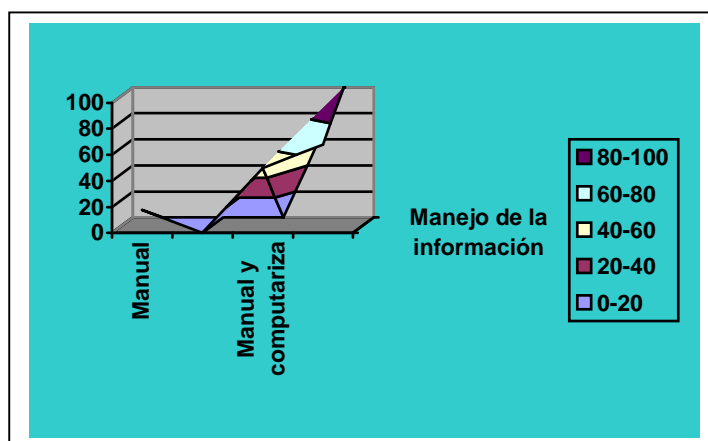


Gráfico 4. Información que genera la Institución

## ANÁLISIS

El 73,5% de los encuestados mantiene que la institución maneja la información de forma manual y computarizada, mientras que el 26,5% indica que el manejo de la misma se realiza manualmente. Se debe señalar que ninguno de los servidores ha manifestado que el manejo de la información es únicamente computarizada. Esto, permite conocer que la Entidad cuenta con equipos informáticos que se encuentran subutilizados, por lo que no

facilita el trabajo que ejecuta el talento humano en los diversos ámbitos de acción, desperdiciándose esfuerzos que podrían orientarse a otras actividades que permitan su desarrollo y crecimiento personal, fomentando de esta forma de la utilización de la tecnología y la eliminación de rutinas que afectan la innovación y creatividad propia del ser humano.

12. ¿La información que administra la institución se encuentra integrada?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Integración de la Información	20	48	68	29,4	70,6	100

Cuadro 5. Integración de la Información

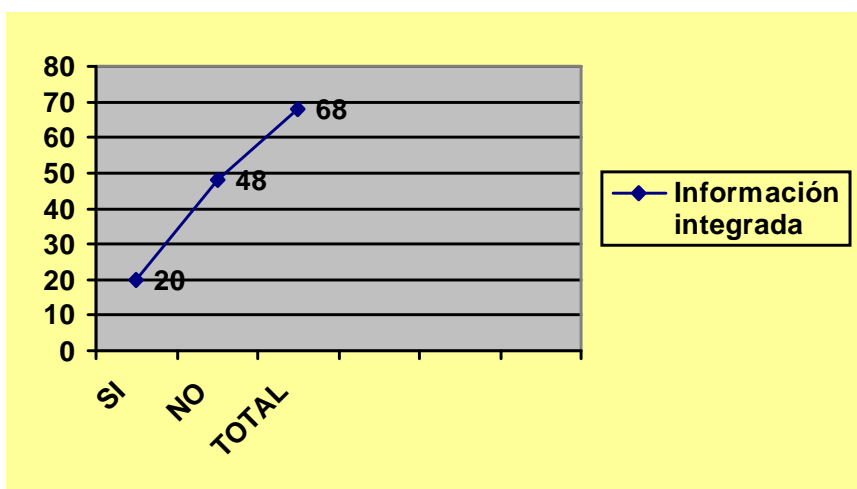


Gráfico 5. Integración de la Información

## ANÁLISIS

La integración de la información no se encuentra integrada de acuerdo a los datos proporcionados por el 70,6% de la muestra de la población encuestada, en cambio el 29,4% indica que esta si se encuentra integrada. La falta de integración de la información de los distintos procesos institucionales, entre otros aspectos, produce duplicidad de funciones,

desconocimiento del fin que persigue el cumplimiento de una competencia específica, el grado de importancia de las actividades que se realizan dentro del engranaje institucional, lo que resta importancia al rol que cada uno de los miembros de la institución cumple en la Entidad, limitando la capacidad productiva de los mismos y afectando el desenvolvimiento institucional.

13. Los respaldos de información están en:

☐ En medio magnético    ☐ Papel    ☐ En los dos    ☐ Ninguno

Variables	F	Fr
En medio magnético		
Papel	37	54,4
En los dos	31	45,6
Ninguno		
Total	68	100

Cuadro 6. Respaldos de la Información

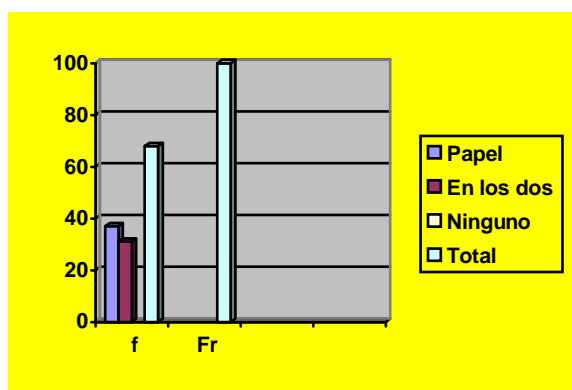


Gráfico 6. Respaldos de la Información

## ANÁLISIS

Los servidores que indican que la Institución mantiene la información en papel alcanza el 54,4%, en cambio el 45,6 mantiene que la misma se encuentra en medios magnéticos y papel, mientras que las opciones de que la información está en medio magnético únicamente o en ningún tipo de

respaldo, no alcanza ningún porcentaje. Este resultado permite colegir la Dirección Nacional de Rehabilitación Social mantiene amplias instalaciones destinadas al archivo institucional, restando funcionalidad y limitando los ambientes de trabajo adecuados para que los servidores penitenciarios laboren rodeados de un entorno favorable para fomentar la innovación y creatividad, así como, facilitar las tareas de localización de información en forma ágil y oportuna, que permita atender los requerimientos de los usuarios en menor tiempo.

14. ¿Se documenta (elabora actas) las distintas reuniones de trabajo para realizar el seguimiento de las resoluciones tomadas?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Elaboración de Actas	18	49	1	68	26,5	72	1,5	100

Cuadro 7- Elaboración de Actas

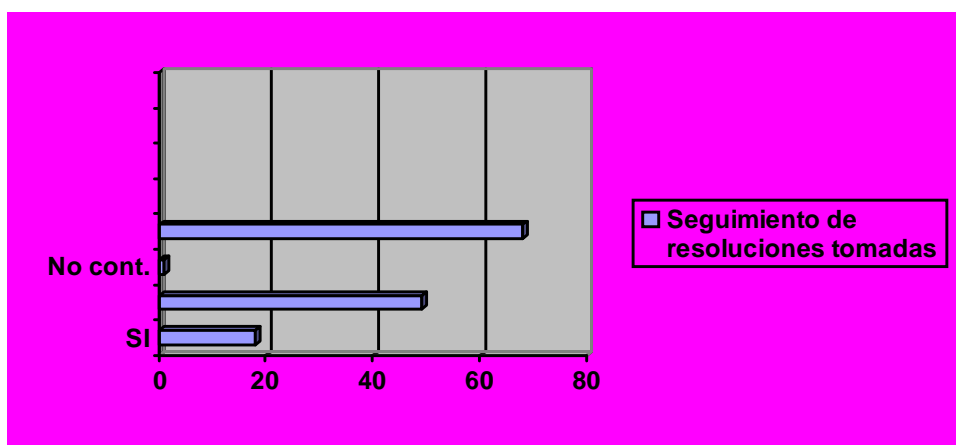


Gráfico 7. Elaboración de Actas



## ANÁLISIS

Mientras, el 26,5% de los servidores indica que si se mantiene documentos de respaldo y el 1,5% no contesta a la pregunta señalada, el 72% de los empleados encuestados indica que no existe constancia escrita de las reuniones de trabajo, por lo que sería imposible hacer un seguimiento de las resoluciones adoptadas en las reuniones de trabajo. De lo que se desprende que la Entidad realiza reuniones de trabajo informales, ya que no existen documentos de respaldo, por lo cual las resoluciones adoptadas en las mismas no son sujetas al seguimiento respectivo, impidiendo el control y cumplimiento de los acuerdos alcanzados en dichas reuniones, de manera que posterior a la reunión, ninguno de los miembros de la institución asume un compromiso para cumplir las resoluciones adoptadas y queda al buen criterio de los servidores el cumplimiento o no de las mismas, sumándose a este aspecto, la falta por parte de los responsables o líderes de los equipos de trabajo, que no utilizar dicho mecanismo, para alcanzar acuerdos y aprovechar las ventajas que proporcionan estas reuniones para lograr que los miembros de la institución unan esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.

15. ¿Con qué frecuencia se actualiza la base de datos?

☐ Semanal

☐ Mensual

☐ Trimestral

☐ Semestral

☐ Anual

☐ No se actualiza

Variables	f	%
Semanal	25	36,8
Mensual	7	10,3
Trimestral	4	5,9
Semestral	3	4,4
Anual	2	2,9
No se actualiza	16	23,5
No contesta	11	16,2
Total	69	100

Cuadro 8. Actualización de Base de Datos

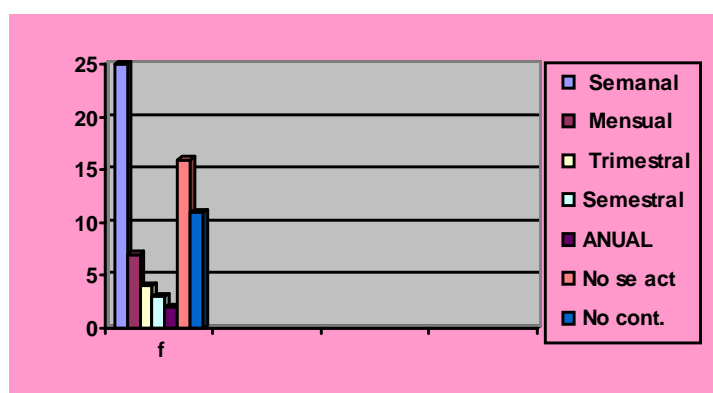


Gráfico 8. Actualización de Base de Datos

## ANÁLISIS

El 36,8% de los empleados indica que semanalmente se actualiza la base de datos; mientras que el 23,5% y el 16,2% mantiene que esta no se actualiza o no contesta a la pregunta formulada, en su orden, cuya suma alcanza una mayoría del 39.7% de los consultados, permite establecer que la Entidad no actualiza regularmente la base de datos que posee, lo que imposibilita dotar de información oportuna a los distintos procesos institucionales, así como, atender los requerimientos de los usuarios de así requerirlo, lo que dificulta el desarrollo de las actividades institucionales y la toma de decisiones porque no permite contar con información veraz y actualizada en el menor tiempo, restando de esta forma la capacidad de gestión institucional y desmejorando la imagen institucional.

16. ¿La información que tiene la entidad, permite proporcionar ayuda al usuario?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Información de la Entidad	39	28	1	68	57,3	41,2	1,5	100

Cuadro 9. Información de la Entidad

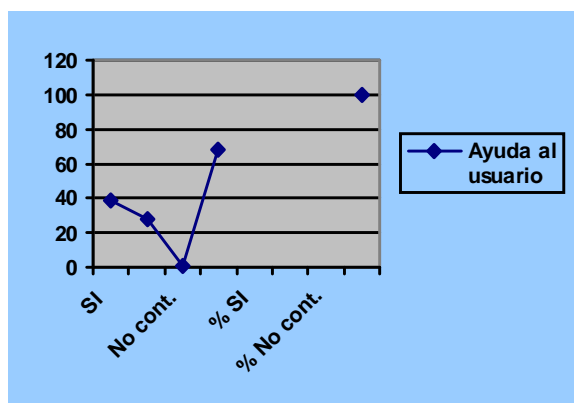


Gráfico 9. Información de la Entidad

## ANÁLISIS

El 57,3% de los servidores indica que la información con la que cuenta la Dirección Nacional de Rehabilitación Social si permite ayudar al usuario, en cambio el 41,2% casi la mitad indica que la misma no cubre las necesidades del cliente y el 1,5% de la muestra no contesta a la pregunta en mención. Por lo mismo se puede señalar que la Institución no está ofertando un servicio de calidad, porque se determina que no cuenta con un Sistema de Archivo institucional y el existente, no se encuentra integrado y tampoco mantiene respaldos magnéticos en su

totalidad, así como, la base de datos no es actualizada regularmente, por lo que la información que mantiene la entidad no permite proporcionar atención inmediata al usuario.

### **Módulo 3: Planificación**

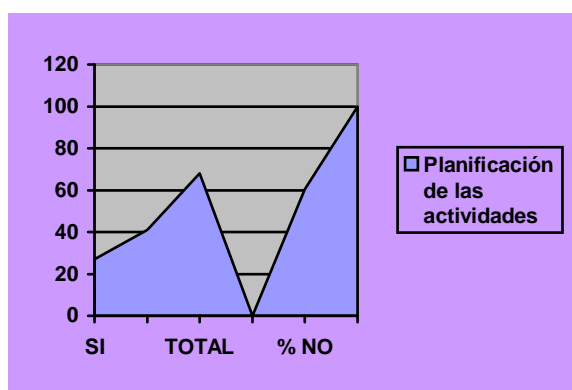
17. ¿Todas las actividades que realiza la Institución están debidamente planificadas?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE			SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Planificación	de	las	27	41	68	39,7	60.3	100
actividades								

**Cuadro 10. Planificación Institucional**



**Gráfico 10. Planificación Institucional**

### **ANALISIS**

El 60,3% de los empleados encuestados indica que las actividades de la Entidad no son planificadas y el 39,7% mantiene que estas si son debidamente planificadas. De lo indicado se establece que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, carece de planificación que le permita modernizar su gestión y avanzar institucionalmente con una visión de futuro a largo plazo, por lo que ejecuta sus acciones basada en el día a día, lo que

facilita la improvisación de tareas y desperdicio de esfuerzos al no encaminar sus acciones al logro de los objetivos institucionales, lo que representa una potencial amenaza a su existencia, por la falta de resultados positivos de su gestión.

18. ¿ Qué tipo de planificación tiene la entidad?

- ☐ Planificación Estratégica      ☐ Planificación Operativa
- ☐ Ninguna      ☐ Otros: Especifique .....

Variables	F	Fr
Planificación Estratégica	13	19,1
Planificación Operativa	35	51,5
Ninguna	20	29,4
Otros		
Total	68	100

Cuadro 11. Tipo de Planificación

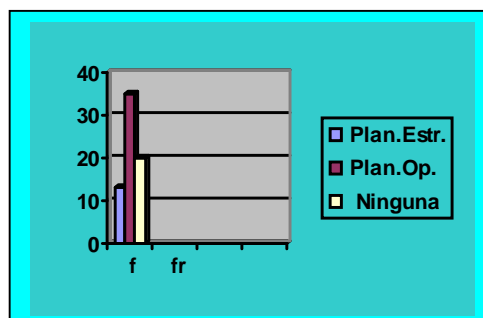


Gráfico 11. Tipo de Planificación

## ANÁLISIS

De acuerdo con el 51,5% de los servidores encuestados la Entidad tiene Planificación Operativa, el 29,4% indica que ninguna y el 19,1%, que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social tiene Planificación Estratégica, además no se especifica que exista otro tipo de planificación institucional. La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no planifica sus planes y

proyectos en el largo plazo, dificultando la capacidad de gestión de las autoridades, la determinación de costo beneficio de la función que desarrolla y la ausencia de metas que comprometa a toda la organización a esforzarse por alcanzarlas en el tiempo, dificultándose el logro de resultados de la tarea que ejecuta, así como, obtener mayores ingresos para la solución de múltiples problemas económicos que padece. Así como, motivar al recurso humano que a través de su compromiso se logre el éxito de la gestión institucional.

19. La Planificación de actividades, se ejecuta:

- ☐ Con la participación de todo el personal
- ☐ Con directores y jefes departamentales
- ☐ Solamente la plana directiva
- ☐ Ninguna

Variables	F	Fr
Con la participación de todo el personal	16	23,5
Con directores y jefes departamentales	32	47,1
Solamente la plana directiva	10	14,7
Ninguna	10	14,7
Total	68	100

Cuadro 12. Ejecución de la Planificación

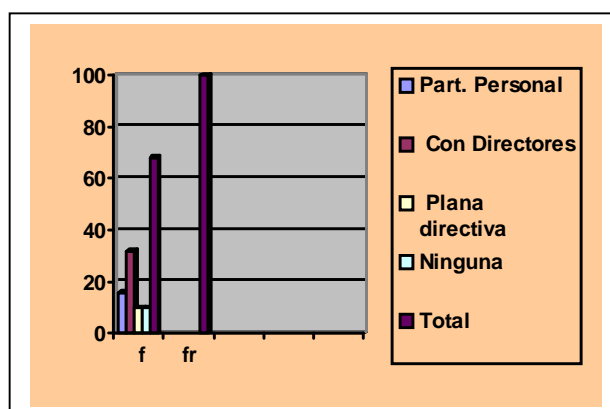


Gráfico 12. Ejecución de la Planificación

## ANÁLISIS

Un porcentaje del 47,1% de los empleados de la entidad indican que las actividades de planificación institucional ejecutan los directores y jefes departamentales, el 23,5% indica que esta actividad se cumple con la participación de todo el personal; el 14,7% indica que la planificación ejecuta solamente la plana directiva y el mismo porcentaje indica servidores indica que ninguna de las especificadas realiza tales actividades. Si se suma el 47% que indican que la planificación es realizada por los directores y jefes departamentales, más el 15% que manifiestan que la plana directiva se encarga de esta actividad, da como resultado el 63%, lo que significa que la planificación de la Institución es realizada por directores y jefes departamentales, sin tomar en cuenta al resto de funcionarios, lo que baja el comprometimiento de ellos con la institución, dejando esa responsabilidad exclusivamente a dicho nivel jerárquico.

20. Para el proceso de la planificación se toma en cuenta:

- ☐ Las necesidades insatisfechas del usuario
- ☐ Necesidades del Recurso Humano
- ☐ Recursos financieros
- ☐ Ninguna

<b>Variables</b>	<b>F</b>	<b>fr</b>
Las necesidades insatisfechas del usuario	27	39.7
Necesidades del Recurso Humano	11	16,2
Recursos Financieros	15	22,1
Ninguna	15	22.0
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100</b>

**Cuadro 13. Proceso de la Planificación**

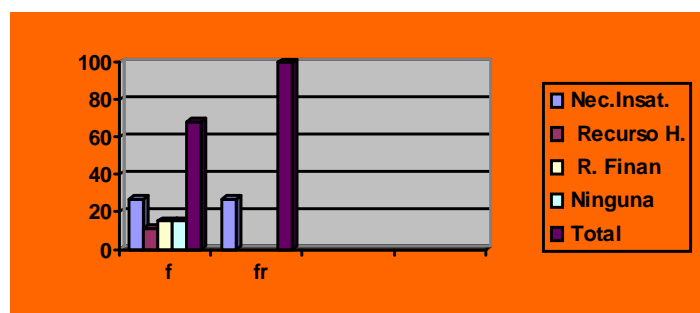


Gráfico 13. Proceso de la Planificación

## ANÁLISIS

La planificación institucional toma en cuenta principalmente las necesidades insatisfechas del usuario, de acuerdo a lo que indica el 39,7% de la muestra investigada; siguiendo en orden de importancia; los recursos financieros con un 22,1%; la opción de que no se toma en cuenta ninguna variable es manifestada por el 22% de empleados; y por último se manifiesta que para la planificación se toma en cuenta las necesidades de recursos humanos que alcanza un porcentaje del 16,2%.

El direccionamiento de la planificación de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, a satisfacer las necesidades insatisfechas del usuario, sería lo ideal de alcanzar, pero el cruce de información entre las respuestas obtenidas, permite colegir que la Entidad no planifica las actividades institucionales y tampoco busca satisfacer las necesidades de los clientes, dejando de lado esta herramienta que facilita el éxito institucional, a través del logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, así como, permite evaluar el desenvolvimiento de las actividades y la aplicación de correctivos para la solución de problemas que dificulten alcanzar las metas trazadas.



21. ¿Si la institución ha elaborado su Planificación estratégica, conoce la misión, visión, objetivos y estrategias en que usted fundamenta su trabajo?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Conocimiento de misión, visión, objetivos y estrategias	33	30	5	68	48,5	44,1	7,4	100

Cuadro 14. Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos y Estrategias

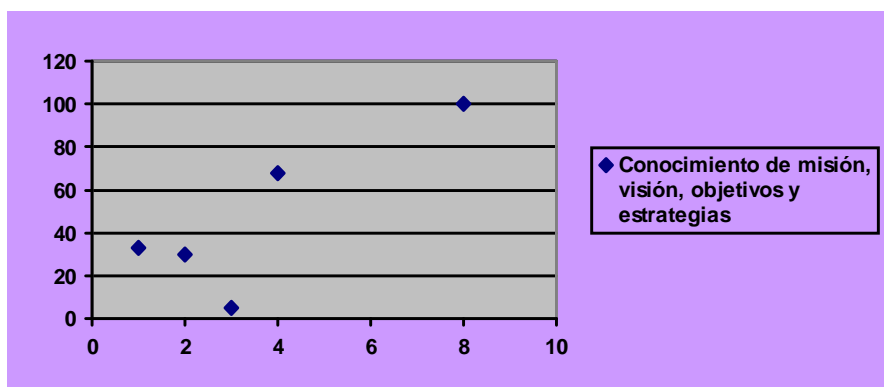


Gráfico 14. Conocimiento de Misión, Visión, Objetivos y Estrategias

## ANÁLISIS

El 48,5% de los servidores conoce la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales, el 44,1% desconoce dicha información y el 7,4% no contesta la pregunta formulada. El conocimiento de los fines y objetivos institucionales, por sí solo, no ha contribuido y motivado a los servidores penitenciarios a buscar el desarrollo institucional, tampoco a comprometerse a cambiar los aspectos negativos y a mantener los logros, lo que constituye parte de un proceso en el que el talento humano al identificarse con la organización, prestará todo su aporte para que la entidad alcance un desarrollo sostenible, en beneficio de los privados de su libertad, que

constituyen los usuarios del servicio y la razón de la existencia de la institución.

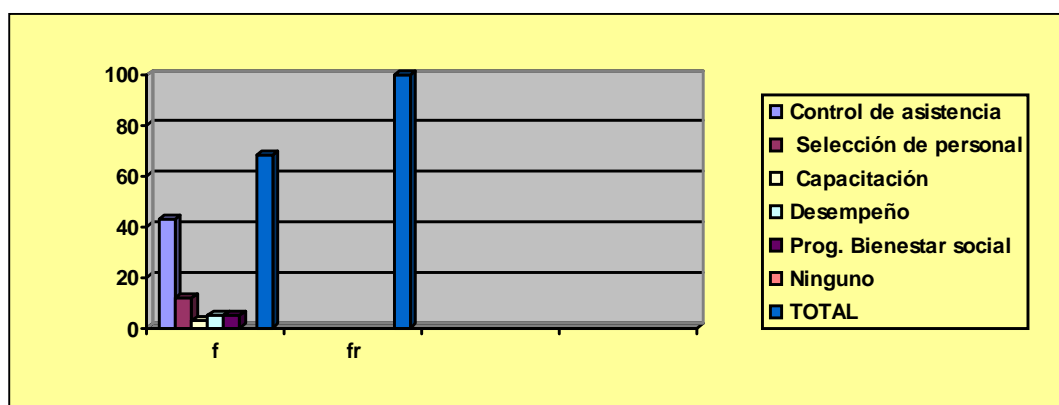
#### **Módulo 4: Desarrollo del Personal**

22. La Dirección o Jefatura de Recursos Humanos realiza los siguientes procesos:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Control de asistencia         | <input type="checkbox"/> Selección de personal |
| <input type="checkbox"/> Evaluación del desempeño      | <input type="checkbox"/> Capacitación          |
| <input type="checkbox"/> Programas de bienestar social | <input type="checkbox"/> Ninguno               |

Variables	F	Fr
Control de asistencia	43	63,2
Selección de Personal	12	17,6
Capacitación	3	4,4
Evaluación del desempeño	5	7,3
Programas de bienestar social	5	7,3
Ninguno		
Total	68	100

**Cuadro 15. Desarrollo del Personal**



**Gráfico 15. Desarrollo del Personal**

## ANÁLISIS

Los procesos que cumple la Unidad de Recursos Humanos de la Institución de acuerdo con el 63,2% de los empleados está encaminada al control de asistencia; el 17,6% opina que a la Selección de Personal; el 7,3% a Evaluar el Desempeño y a ejecutar Programas de bienestar social; y apenas un 4,4% cree que a actividades de Capacitación. Además se debe señalar que ninguno de los encuestados desconoce de alguna manera algunos de los procesos que cumple dicha unidad, ya que a la variable ninguno, no se le asigna porcentaje. Por tanto se establece que la Organización cuenta con una débil administración del talento humano, ya que los usuarios conocen en su mayoría del proceso de control de asistencia, que constituye una parte mínima de la gestión que debe cumplir tal unidad dentro del contexto administrativo, lo que desdice el objetivo principal de la Administración de Recurso Humano, cuya tarea fundamental radica en promover el desarrollo del talento humano institucional, comprometiendo su esfuerzo para el logro de los fines institucionales.

23. La selección de personal ejecuta, tomando en cuenta:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Capacitación adicional              | <input type="checkbox"/> Perfil Profesional |
| <input type="checkbox"/> Resultado de la entrevista Personal | <input type="checkbox"/> Experiencia        |
| <input type="checkbox"/> Pruebas de conocimiento             | <input type="checkbox"/> Ninguno            |

Variables	F	fr
Perfil profesional	9	13,2
Capacitación adicional	4	5,9
Experiencia	14	20,6
Resultados de la entrevista personal	10	14,7
Pruebas de conocimientos	6	8,8
Ninguno	25	36,8
Total	68	100

Cuadro 16. Selección de Personal

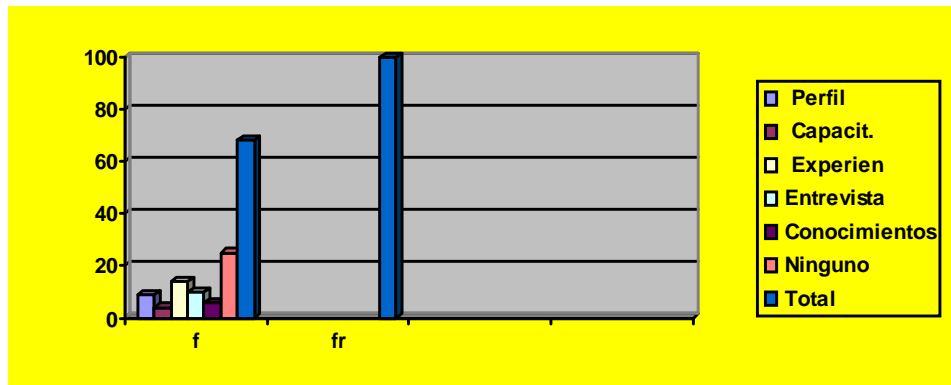


Gráfico 16. Selección de Personal

## ANÁLISIS

La Selección del Personal de acuerdo con la información proporcionada por el 36,8% de los empleados no se ejecuta en la Institución; en cambio el 20,6% considera que en dicho Subsistema de Administración de Recursos Humanos se toma en cuenta la experiencia de los aspirantes; el 14,7% opina que se toma en cuenta los resultados de la entrevista personal; el 13,2% que se califica el perfil profesional; el 8,8% que se toma en cuenta las pruebas de conocimiento y el 5,9% la capacitación adicional. El desconocimiento generalizado de los servidores encuestados permite determinar que la Entidad no designa al recurso humano, una vez cumplidos los procesos técnicos del Subsistema de Selección de Personal, de acuerdo al mandato constitucional, lo que constituye parte de la debilidad que mantiene la Administración del Talento Humano institucional.

24. ¿La capacitación del personal es planificada?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL
Planificación de la Capacitación	13	55	68
Porcentaje	19,1	80,9	100

Cuadro 17. Planificación de la Capacitación

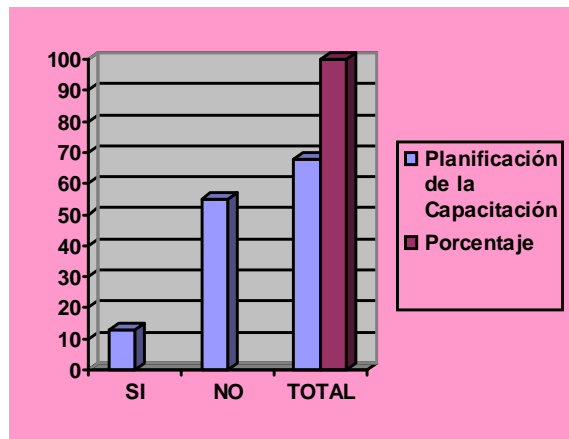


Gráfico 17. Planificación de la Capacitación

## ANÁLISIS

La capacitación no es planificada en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, de acuerdo al 80,9% de las respuestas proporcionadas por los empleados encuestados y apenas el 19,1% indica que si se planifican dichas actividades. La información obtenida demuestra que la institución no planifica anualmente las actividades de capacitación, por lo que los recursos que se dirigen a atender la capacitación de los servidores no obedece a las necesidades institucionales, tampoco contribuyen al mejoramiento institucional, lo que limita el desarrollo institucional y provoca desperdicio de esfuerzos y recursos.

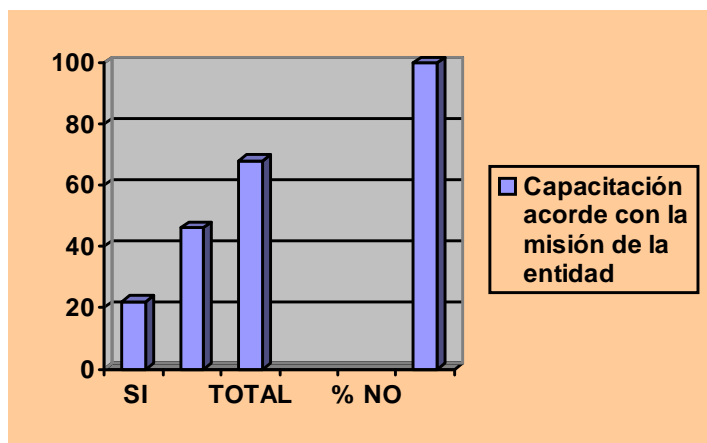
25. ¿La capacitación del personal es acorde con la misión de la entidad?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Capacitación acorde con la misión de la entidad	22	46	68	32,4	67,6	100

**Cuadro 18. Capacitación del Personal**



**Gráfico 18. Capacitación del Personal**

## ANÁLISIS

La capacitación que se realiza en la institución no está acorde con la misión institucional de acuerdo con la información proporcionada por el 67,6% de los empleados encuestados, contra el 32,4% que mantiene que si se la direcciona a la misión de la entidad. En la Institución el Subsistema de Capacitación de Personal no está orientado al cumplimiento de la misión institucional, por estar dirigido a atender intereses particulares y no al logro de los objetivos de la Entidad, por lo que los servidores no se encuentran preparados para enfrentar los cambios que exige la sociedad actual y para asumir los retos que impone la modernización institucional.

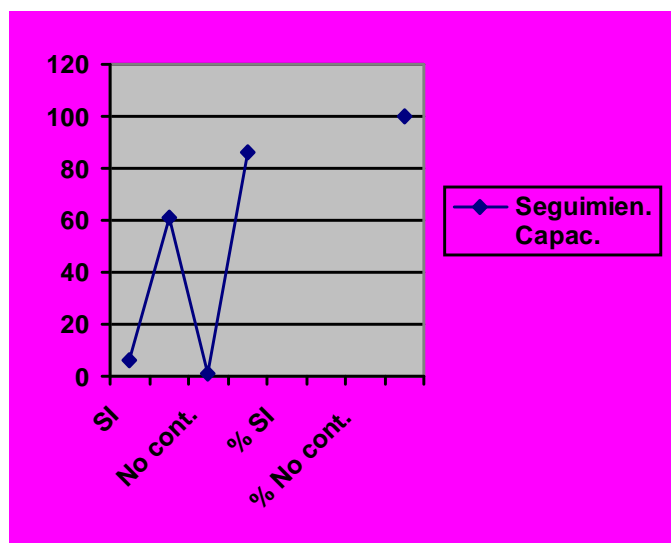
26. ¿Existe seguimiento a la capacitación recibida?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Seguimiento a la capacitación	6	61	1	86	8,8	89,7	1,5	100

**Cuadro 19. Seguimiento en la Capacitación**



**Gráfico 19. Seguimiento en la Capacitación**

## ANÁLISIS

No existe seguimiento a la capacitación recibida por los servidores de la institución, conforme lo afirma el 89,7% de los empleados, en relación al 8,8% que indica que si se realizan actividades de seguimiento y al 1,5% que no contesta la pregunta. Al no existir planificación institucional para capacitar al recurso humano de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, tampoco se realiza el seguimiento de los resultados logrados en las actividades de capacitación que se ejecutan, por lo que no puede establecerse el nivel de cambio y logros alcanzados por la Institución con la aplicación de este Subsistema de Administración de Personal, generándose inversiones en actividades de capacitación poco productivas.

27. La evaluación del personal es:

☐ Técnica

☐ Subjetiva

Variables	SI	NO
Técnica	15	22,1
Subjetiva	46	67,6
No contesta	7	10,3
Total	86	100

Cuadro 20. Evaluación del Personal

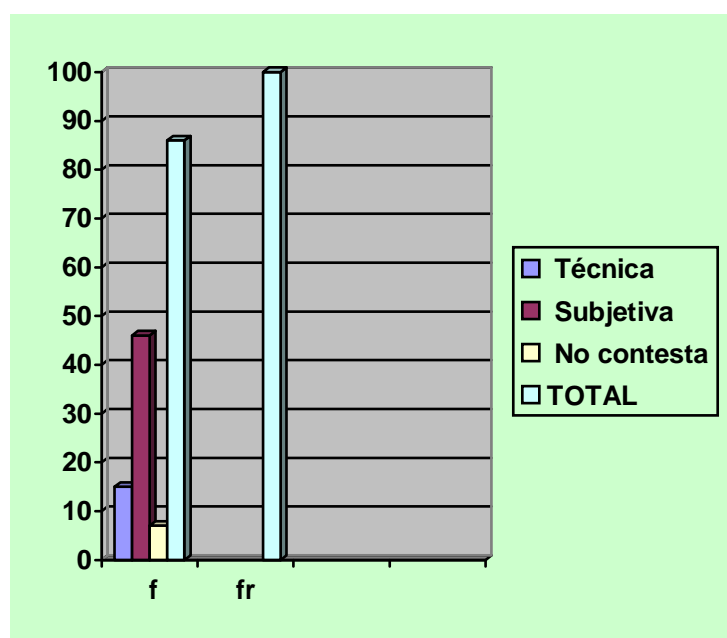


Gráfico 20. Evaluación del Personal

## ANÁLISIS

El 67,6% de los servidores indican que la evaluación al personal de la institución es subjetiva, mientras que el 22,1% que es técnica y el 10,3% no proporciona ninguna información. De lo anotado se establece que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social no cuenta con un Sistema de Administración del Recurso Humano que le permita fortalecer la gestión institucional, ya que no evalúa el desempeño del personal de manera objetiva, lo que impide coadyuvar al crecimiento de los servidores de la



institución y lograr niveles de eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la gestión pública, cuyo cambio exige la sociedad.

28. El personal es evaluado:

☐ Anualmente
 ☐ Semestralmente
 ☐ No es evaluado

Variables	f	fr
Anualmente	23	33,8
Semestralmente	3	4,4
No es evaluado	38	55,9
No contesta	4	5,9
Total	68	100

Cuadro 21. Períodos de Evaluación del Desempeño

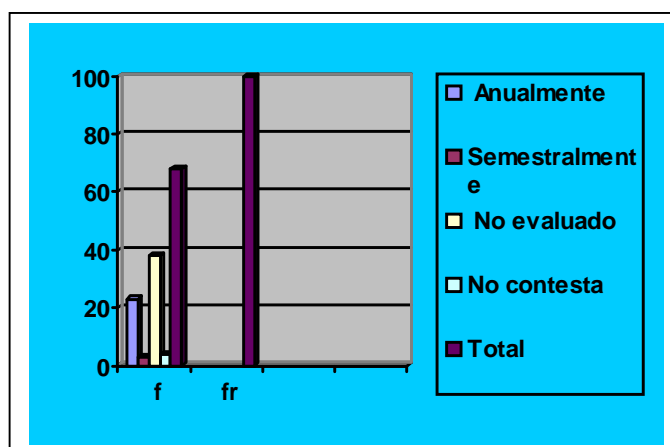


Gráfico 21. Períodos de Evaluación del Desempeño

## ANÁLISIS

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no ha evaluado a su personal, de acuerdo con la información proporcionada por el 55,9% de los servidores encuestados, en cambio el 33,8% mantiene que este Subsistema se lo aplica anualmente; el 5,9% no contesta y el 4,4% indica que la evaluación se realiza semestralmente. De acuerdo a la información proporcionada por el personal encuestado se corrobora que el proceso de

evaluación del desempeño, no viene siendo aplicado a los servidores penitenciarios, situación que impide coadyuvar al desarrollo del talento humano institucional, porque pese a las falencias existentes el mismo no cuenta con un proceso de retroalimentación que le permita rectificar actitudes negativas y fortalecer los aspectos positivos, lo que constituye una de las razones para la demora en el proceso de modernización emprendido por la Entidad, así como, el logro de los objetivos institucionales.

29. Los resultados de la evaluación del desempeño del personal son utilizados para:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Reubicación del personal  | <input type="checkbox"/> Planes de capacitación |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento honorífico | <input type="checkbox"/> Ascensos               |
| <input type="checkbox"/> Reconocimiento económico  | <input type="checkbox"/> No es utilizada        |

Variables	F	fr
Reubicación del personal	9	13,2
Planes de capacitación	3	4,4
Ascensos	6	8,8
Reconocimiento honorífico	0	0
Reconocimiento económico	0	0
No es utilizada	46	67,7
No contesta	4	5,9
Total	68	100

Cuadro 22. Resultados de la Evaluación

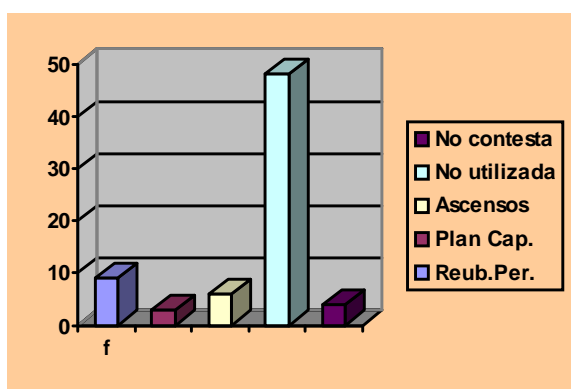


Gráfico 22. Resultados de la Evaluación

## ANALISIS

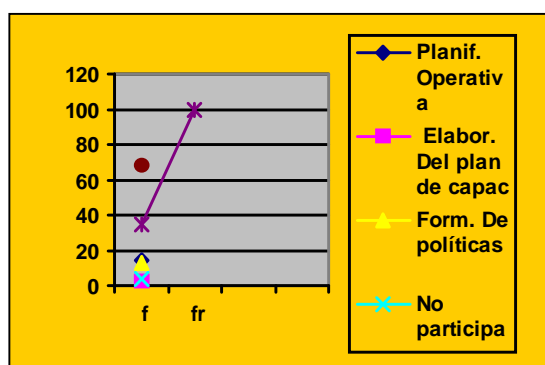
Los resultados de la evaluación del desempeño del personal no son enlazados a los otros procesos de la Administración de Personal, de conformidad con lo que indica el 67,7% de los servidores; el 13,2% considera que este proceso posteriormente es utilizado para reubicar al personal; el 8,8% que se toma en cuenta en los casos de ascenso; el 5,9% no contesta y el 4,4% cree que se utiliza para la capacitación del personal, mientras que ninguno de los encuestados considera que se tome en cuenta para el reconocimiento honorífico o económico del recurso humano. El 67,7% de los servidores de la muestra analizada corrobora que la evaluación institucional no ha estado vinculada a los demás subsistemas, lo que restó el interés en su aplicación tanto por los evaluados, como los evaluadores, situación ante la cual la Unidad responsable de su aplicación dejó de aplicarlo, restando la capacidad de control, evaluación y seguimiento del desarrollo del personal penitenciario.

30. El Personal de la Institución participa, permanentemente en la:

- ☐ Planificación Operativa
- ☐ Elaboración del Plan de Capacitación
- ☐ En el planteamiento de proyectos
- ☐ En la formulación de las políticas institucionales
- ☐ No participa

Variables	f	Fr
Planificación Operativa	14	20,6
Elaboración del Plan de Capacitación	2	2,9
En el Planteamiento del Proyecto	13	19,1
En la formulación de políticas institucionales	4	5,9
No participa	35	51,5
Total	68	100

**Cuadro 23. Participación del Personal en la Planificación**



**Gráfico 23. Participación del Personal en la Planificación**

## ANÁLISIS

Los funcionarios y servidores de la Entidad no son tomados en cuenta en la planificación de las actividades institucionales, conforme la opinión del 51,5% de los encuestados; mientras el 20,6% indica que son tomados en cuenta en la Planificación Operativa; el 19,1% en el planteamiento de proyectos; el 5,9% en la formulación de políticas institucionales; y apenas el 2,9% en la elaboración del Plan de Capacitación. La planificación institucional no toma en cuenta a los miembros de la Entidad, lo que limita el involucramiento de los servidores en las diferentes acciones emprendidas por los directivos de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, ya que los funcionarios y empleados no son tomados en cuenta en este tipo de actividades lo que fomenta el compromiso de los trabajadores cuando comprueban que sus ideas son importantes porque sus iniciativas son tomadas en cuenta en la planificación de la institución.

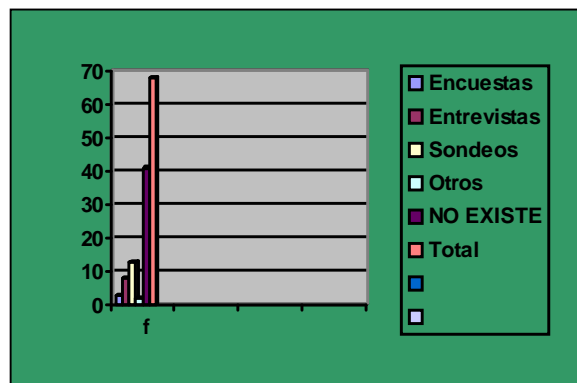
## **Módulo 5: Calidad del Servicio**

34. ¿Cómo mide la institución la satisfacción del usuario?

- ☐ Sondeo de opinión      ☐ Encuestas      ☐ Entrevistas
- ☐ Otros      ☐ No existe ninguna medición

Variables	F	Fr
Encuestas	3	4,4
Entrevistas	8	11,8
Sondeos de opinión	13	19,1
Otros	2	2,9
No existe ninguna medición	41	61,8
Total	68	100

**Cuadro 24. Medición de la satisfacción del usuario**



**Gráfico 24. Medición de la satisfacción del usuario**

## **ANÁLISIS**

La Entidad no cuenta con un sistema de medición del grado de satisfacción del usuario del servicio, de acuerdo con la opinión del 61,8% de funcionarios encuestados; en contrario a la opinión del 19,1% que indica que se realizan sondeos de opinión; el 11,8% que se realizan entrevistas para conocer el grado de satisfacción; el 4,4% que se ejecutan entrevistas y el 2,9% que mantiene que se realizan otras actividades para proceder a la

medición respectiva. De los resultados obtenidos se establece que la Organización no aplica ningún proceso que permita medir la satisfacción del usuario, ni este requerimiento es tomado en cuenta para la prestación de servicios, lo que provoca un distanciamiento entre lo que el cliente espera de la entidad y lo que ella lo ofrece, produciéndose un servicio de baja calidad.

35. La institución previamente a la entrega del servicio:

☐ Planifica

☐ Diseña el servicio

☐ Controla permanentemente el servicio

☐ Ninguna

Variables	F	fr
Planifica	22	32,4
Diseña el servicio	4	5,9
Controla permanentemente el servicio	17	25,0
Ninguna	25	36,7
Total	68	100

Cuadro 25. Actividades para la concesión del servicio



Gráfico 25. Actividades para la concesión del servicio

## ANÁLISIS

El 36,7% de los empleados indica que previo a la concesión de un servicio no realiza ninguna actividad; el 32,4% de los servidores señala que se planifica; el 25% que se controla permanentemente el servicio; y, el 5,9% que se diseña el servicio. La afirmación del 36,7% de la muestra encuestada corrobora que no se ejecuta ninguna actividad previa a la prestación de los servicios, por lo que no existe retroalimentación de cómo recibe el cliente externo, el servicio que presta la Entidad y tampoco existen índices de rendimiento y efectividad que permita valorar el grado de satisfacción del usuario, por la ausencia de parámetros de medición del grado de cumplimiento de la gestión institucional.

### Módulo 6: Resultados de la gestión organizacional

37. ¿Se realiza control del tiempo de entrega de los trámites?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Control de tiempos	30	37	1	68	44,1	54,4	1,5	100

Cuadro 26. Control del tiempo de trámite

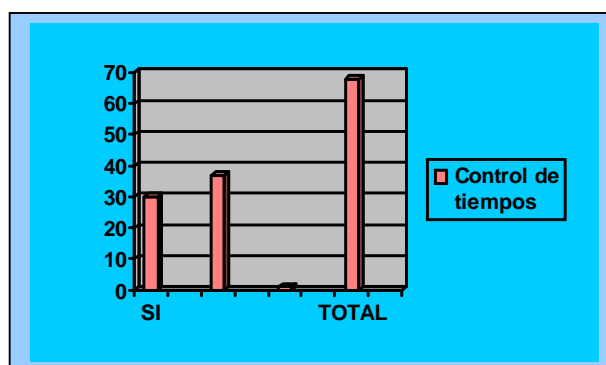


Gráfico 26. Control del tiempo de trámite

## ANÁLISIS

En la Entidad no se realiza el control del tiempo en el que se entregan los trámites, de acuerdo con lo afirmado por el 54,4% de los funcionarios encuestados, mientras el 44,1% indica que si se realizan controles y el 1,5% no contesta. Con los datos obtenidos se establece que las autoridades institucionales no ejercen funciones de control y seguimiento del trabajo que realiza el personal subalterno, dejando a su propia iniciativa y responsabilidad el despacho de trámites, que en muchos casos suele ser de gran importancia para los usuarios, pese a lo cual no se atiende a tiempo los requerimientos del servicio.

38. ¿La Institución evalúa la utilización de los recursos?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Evaluación de utilización de recursos	27	41	68	39,7	60,3	100

Cuadro 27. Evaluación de Recursos

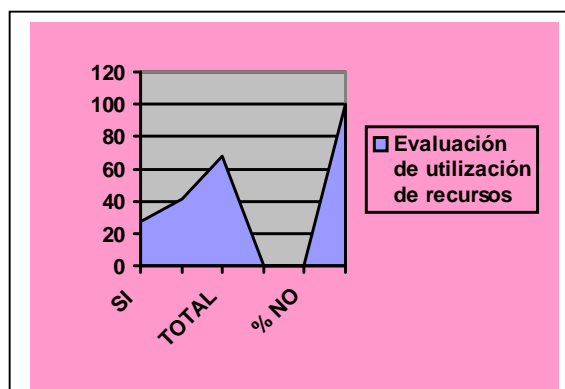


Gráfico 27. Evaluación de Recursos



## ANÁLISIS

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no evalúa la utilización de sus recursos, de conformidad con la aseveración realizada por el 60,3% de los servidores, en cambio el 39,7% indica que si existe evaluación al respecto. Los datos procesados permiten concluir que la Entidad mantiene un alto grado de desorganización, por la falta de planificación y la inexistencia de controles que permita optimizar el uso de los recursos, provocando el desperdicio, desaparición de los bienes y materiales o desgastes innecesarios, sin que ninguna autoridad tome en cuenta este aspecto e implemente una cultura de ahorro y responsabilidad en el uso de recursos, lo que limita la capacidad de gestión institucional, por cuanto deberá se asignan elevadas sumas a cubrir el excesivo gasto existente, el que podría dirigirse a cubrir otro tipo de necesidades de mayor importancia.

39. ¿Permanentemente se controla el nivel de producción de cada funcionario?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Control del nivel de producción	19	49	68	27,9	72,1	100

Cuadro 28. Control del nivel de Producción

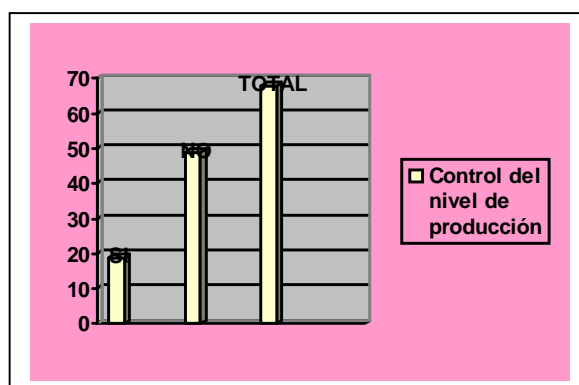


Gráfico 28. Control del nivel de Producción

## ANÁLISIS

No existe control del nivel de producción de cada funcionario, conforme lo señala el 72,1% del total de la muestra estudiada, en cambio el 27,9% manifiesta que si se controla la productividad de los servidores de la institución. De Lo indicado se establece que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, no desarrolla su la gestión institucional bajo estándares de calidad, productividad y competitividad aceptables, por cuanto no evalúa, ni controla la producción de los servidores públicos que laboran en la Entidad, lo que limita alcanzar niveles de eficiencia y eficacia institucionales.

40. ¿Las unidades de recursos humanos, administrativa y financiera ejecutan sus actividades en función de los procesos que cumplen las áreas operativas, en forma rápida y oportuna?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Cumplimiento de actividades en función de los procesos de las áreas operativas	26	42	68	38,2	61,8	100

Cuadro 29. Ejecución de las Actividades de Recursos Humanos

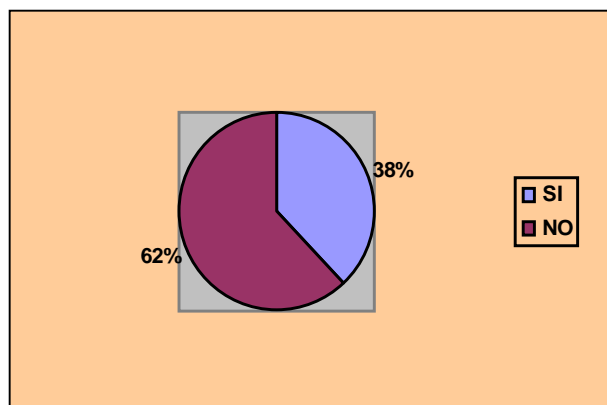


Gráfico 29. Ejecución de las Actividades de RR. HH.

## ANÁLISIS

Las unidades de Recursos Humanos, Administrativa y Financiera no ejecutan sus actividades en función de los procesos, conforme lo indicado por el 61,8% de los empleados encuestados, lo que no concuerda con la información proporcionada por el 38,2% de los servidores que indica que dichas unidades administrativas si cumplen. De lo señalado se puede indicar que en la institución no existe delimitación y conocimiento pleno de las competencias que debe cumplir cada unidad administrativa institucional, lo que causa caos e incumplimiento de los diversos procesos productivos, sumado a este hecho la falta de evaluación y seguimiento de las actividades y la falta de planificación.

### Módulo 7: Satisfacción del usuario

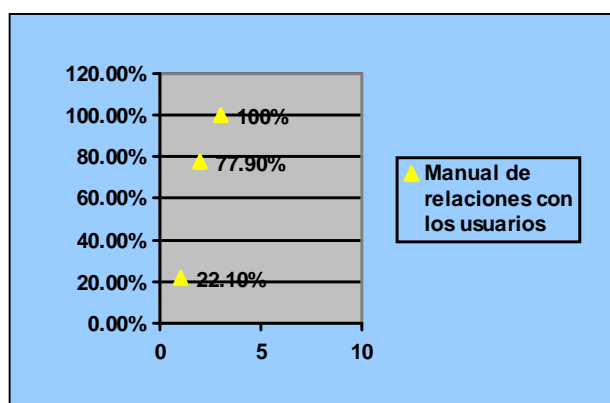
42. ¿Existe un Manual en el que se establezca las formas como los empleados deben relacionarse con los usuarios?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Manual de relaciones con los usuarios	15	53	68	22,1	77,9	100

**Cuadro 30. Manual de Relaciones con los Usuarios**



**Gráfico 30. Manual de Relaciones con los Usuarios**

## ANÁLISIS

La Institución no cuenta con un Manual que reglamente las relaciones entre empleados y usuarios, conforme a la aseveración realizada por el 77,9% de los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social. En cambio el 22,1% indica que si existe dicha normativa. De lo anotado se puede señalar que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social no cuenta con normas, que regulen las relaciones que deben existir entre los servidores penitenciarios y los usuarios del servicio, por lo que dicha relación queda al buen criterio del empleado o funcionario.

44. ¿Existe una unidad que evalúe la satisfacción del usuario?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Evaluación de satisfacción del usuario	9	59	68	13,2	86,8	100

Cuadro 31. Evaluación del servicio al Usuario

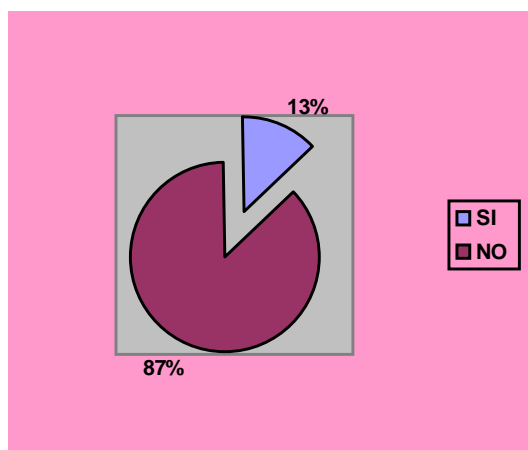


Gráfico 31. Evaluación del servicio al Usuario

## ANÁLISIS

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, no cuenta con una unidad que evalúe grado de satisfacción del usuario, de acuerdo a lo señalado por el 86,8% de los empleados que forman parte de la muestra, mientras el 13,2% indica que la institución si cuenta con ese servicio. El 87% de consultados indica que no existe una unidad administrativa encargada de evaluar la forma como está siendo ofertado el servicio al usuario, lo que ratifica que la Entidad no mantiene control del costo beneficio del servicio que presta.

45. ¿La Institución ha implantado un proceso de atención de quejas?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Proceso de atención de quejas	9	59	68	13,2	86,8	100

Cuadro 32. Proceso de Atención de Quejas

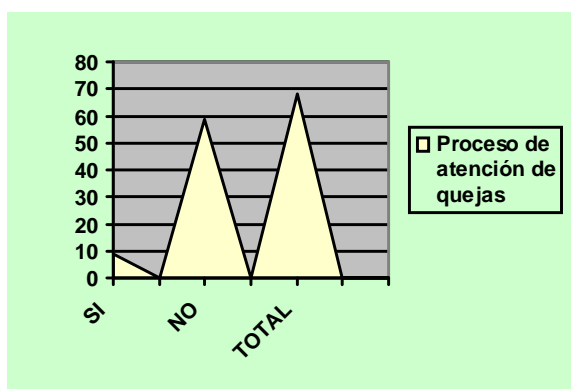


Gráfico 32. Proceso de Atención de Quejas

## ANÁLISIS

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, no ha implantado un proceso de atención de quejas para evaluar el grado de satisfacción de los usuarios del servicio, por lo que no cuenta con los suficientes elementos de juicio para evaluar la gestión institucional, de conformidad con lo que mantiene el 86,8% de los servidores encuestados, existiendo el porcentaje del 13,2% de empleados que señalan que si existe dicho proceso. De lo expuesto se puede corroborar que al momento la institución no ha generado un proceso de atención de quejas, ni indicadores de gestión que permitan evaluar la forma como están ofreciéndose los servicios, por lo que no está en condiciones de aplicar correctivos en casos de comportamientos que estén afectando a la buena imagen institucional o que estén causando el mal servicio, así como, fortalecer las buenas actitudes de servidores eficientes, que no reciben incentivos o reconocimiento por prestar servicios de calidad, con esmero y dedicación.

### Módulo 8: Impacto Ambiental

46. ¿En la planificación se toma en cuenta el impacto ambiental de los proyectos o actividades a ejecutarse?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Se toma en cuenta el impacto ambiental en la planificación institucional	23	45	68	33,8	66,2	100

Cuadro 33. Impacto Ambiental

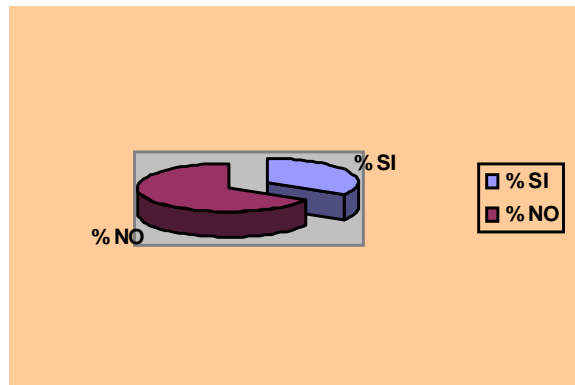


Gráfico 34. Impacto Ambiental

## ANÁLISIS

El impacto ambiental de los proyectos o actividades a ejecutarse no está tomado en cuenta en la planificación institucional, conforme lo aseveran el 66,2% de los encuestados, lo que no es compartido por el 33,8% de los servidores que opinan que si se toma en cuenta este aspecto cuando se planifican la ejecución de obras o dotación de servicios. El elevado porcentaje del 66,2% de servidores encuestados mantienen que la planificación institucional no toma en cuenta el impacto ambiental que produce la ejecución de proyectos al interior de la Entidad, lo que refleja la desatención que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social presta a este aspecto, desdiciendo de la misión de dotar a los reos y por ende a los funcionarios y empleados que laboran en la misma, de un ambiente sano y libre de contaminaciones, que no atente al desarrollo integral de los mismos.

47. ¿Existe un sistema de control de impacto ambiental?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Control del impacto ambiental	9	58	1	68	13,2	85,3	1,5	100

Cuadro 34. Control del Impacto Ambiental

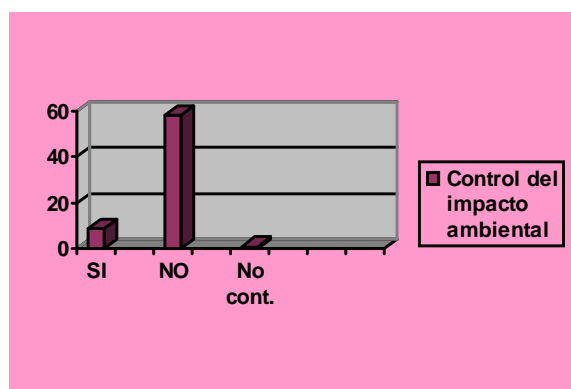


Gráfico 34. Control del Impacto Ambiental

## ANÁLISIS

La institución no cuenta con un sistema de control de impacto ambiental, de acuerdo a lo señalado por el 85,3% de los servidores investigados, lo que contraría a lo que señala el 13,2% de empleados que indica que si existe dicho sistema de control. Por lo expuesto, se puede señalar que de los datos obtenidos se establece que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social no ha implantado un sistema de control de impacto ambiental, que permita a los servidores penitenciarios desempeñar sus funciones en un ambiente favorable que propicie su creatividad e innovación, limitando el desarrollo del talento humano y la capacidad productiva del mismo.

48. ¿Se ha generado un plan de protección ambiental en las zonas de incidencia de la Institución?

☐ SI

☐ NO



VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Existe un plan de protección ambiental	7	60	1	68	10,3	88,2	1,5	100

Cuadro 35. Plan de Protección Ambiental

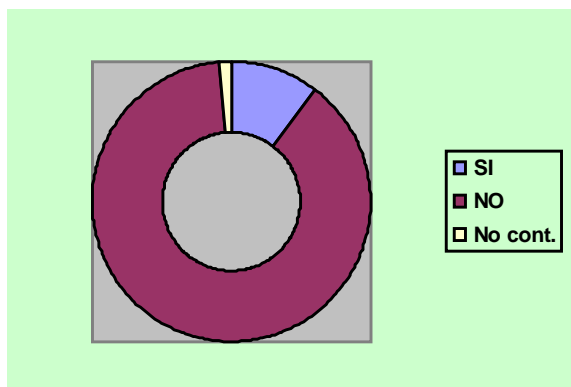


Gráfico 35. Plan de Protección Ambiental

## ANÁLISIS

La entidad pese a la delicada función que realiza no cuenta con un plan de protección ambiental para ejecutarlo dentro de sus instalaciones, lo que está corroborado por el 88,2% de los servidores encuestados; mientras que el 10,3% indica que si existe dicha planificación y el 2,5% no contesta a la pregunta. La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no un Plan de Protección Ambiental, para evitar la contaminación ambiental al interior y exterior de sus instalaciones, lo que produce el deterioro del ambiente en el que los servidores públicos cumplen sus tareas,

49. ¿Se ha generado en todos los funcionarios una cultura de protección ambiental?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	No cont.	TOTAL	% SI	% NO	% No cont.	TOTAL
Existe cultura de protección ambiental	7	60	1	68	10,3	88,2	1,5	100

Cuadro 36. Cultura Ambiental Institucional

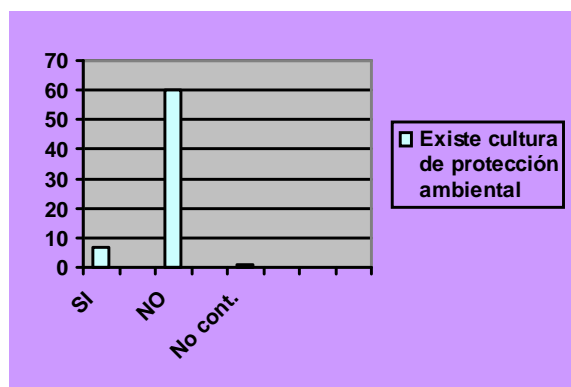


Gráfico 36. Cultura Ambiental Institucional

## ANÁLISIS

Los funcionarios de la institución no mantienen una cultura de protección ambiental, conforme lo señalado por el 88,2% de servidores encuestados, contrario a la opinión del 10,3%, indica que si. De lo señalado se establece que la Entidad no mantiene lineamientos que genere la cultura de protección ambiental, contribuyendo al deterioro del ambiente que rodea a la población penitenciaria y a los servidores que laboran en la organización.

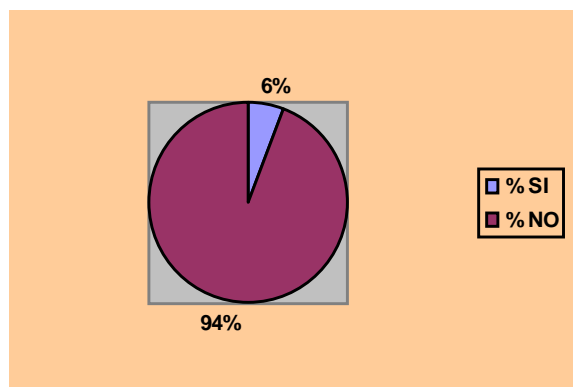
50. ¿Se realiza en forma permanente, recomendaciones para evitar la contaminación?

☐ SI

☐ NO

VARIABLE	SI	NO	TOTAL	% SI	% NO	TOTAL
Se realizan recomendaciones para evitar la contaminación	4	64	68	5,9	94,1	100

**Cuadro 37. Recomendaciones para evitar la contaminación**



**Gráfico 37. Recomendaciones para evitar la contaminación**

## ANÁLISIS

Hasta el momento los servidores no han sido instruidos para evitar la contaminación, conforme lo corrobora el 94,1% del personal que constituye parte de la muestra investigada, en cambio el 5,9% indica que si han recibido recomendaciones al respecto. De lo señalado se concluye que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social no otorga importancia al manejo ambiental y tampoco cumple la responsabilidad que tienen los organismos del estado y del sector privado de velar por la protección del ambiente.

## EXPLICACIÓN DE LA FORMA COMO SE EFECTUÓ EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La información recogida en la investigación, se procesó siguiendo los siguientes pasos:

- Se realizó una tabulación manual y estadística de las respuestas, estableciéndose totales parciales y total general de cada pregunta de la encuesta.
- Con los totales obtenidos se organizó la información en los cuadros estadísticos.
- Con las frecuencias absolutas obtenidas, se calculó las frecuencias relativas o porcentajes.
- Se estructuró cuadros estadísticos que contienen el resultado de pregunta por pregunta.
- Posteriormente se diseñaron gráficos estadísticos representativos de los resultados encontrados.
- Realizados los resultados estadísticos y gráficos de cada pregunta se organizó a continuación de la pregunta respectiva, como fue planteada en la encuesta.
- Hecho lo cual se efectuó el análisis de los resultados obtenidos relacionándolos con el marco teórico, tomando en cuenta las variables y los objetivos.
- Con dicho análisis se establecieron las conclusiones y recomendaciones, para posteriormente formular la propuesta de solución al problema planteado en el presente estudio.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

De los criterios especializados, las observaciones realizadas y de la aplicación de las encuestas en la Dirección Nacional de rehabilitación Social, se establecen las siguientes conclusiones:

- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social mantiene una débil organización y estructura administrativa.
- No se aplica un Sistema de Administración de Recursos Humanos adecuado, impidiendo el desarrollo y logro de objetivos institucionales.
- En la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, no se está ofertando un servicio de calidad, al no entregar a la sociedad personas rehabilitadas como entes útiles, capacitados para desenvolverse en el trabajo.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social en la Administración del Recurso Humano es ineficiente y poco flexible, basado en la descripción de puestos de trabajo, sin un proceso de selección dinámico.

- Hay poca y esporádica capacitación del talento humano, sujeta más al criterio de directivos, sin tomar en cuenta las necesidades de los servidores de acuerdo a sus funciones y a los usuarios del servicio.
- El proceso de evaluación de los funcionarios es muy subjetivo, no responde a parámetros reales de desempeño.
- Existe un excesivo número de funcionarios en el área administrativa, como resultado del tráfico de influencias, a través de los distintos partidos políticos para la designación de personal, sobre todo en los nombramientos de funcionarios en cargos directivos, que no ingresan por méritos, quienes carecen del compromiso y responsabilidad para desempeñar la función pública y constituirse en artífice del desarrollo de la gestión institucional.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, mantiene problemas de exceso de personal en áreas administrativas, mientras que otros servicios como el de vigilancia, no cuentan con el recurso humano suficiente para cumplir con las competencias asignadas, dificultando de gran manera la tarea que cumple e incrementándose los niveles de violencia dentro de los centros de rehabilitación social.
- La mala distribución de funciones y el apropiamiento desleal del trabajo dentro de la institución, produce malestar en el personal de carrera, causando estancamiento, perjuicio de la calidad de servicio y el bajo nivel de competitividad, que se refleja en la atención a los privados de libertad.
- Al no existir un verdadero desarrollo del talento humano en los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, tampoco existe una buena rehabilitación de los internos.

- La Institución no ha alcanzado competitividad, ni tampoco satisfacción de una necesidad social.
- La centralización de la administración de los recursos humanos en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, propicia un bajo desarrollo administrativo y profundiza la falta de eficiencia en las acciones que ejecuta esta Entidad
- Las reuniones de trabajo no se llevan a cabo con regularidad, lo que demuestra que no existe una relación frecuente y horizontal entre autoridades y funcionarios.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, no evalúa su gestión institucional, por lo que no logra los resultados esperados, generando un ambiente de desorden y descontrol, que no coadyuva al desarrollo del Talento Humano, el cual al estar en un ambiente de caos e incertidumbre, no recibe la influencia positiva para identificarse con los fines y objetivos institucionales, dificultando el compromiso de los miembros de la Entidad, para desarrollar sus capacidades y habilidades.
- La Entidad, no cuenta con adecuado sistema de archivo institucional, pues maneja la información de manera manual y computarizada y cuenta con distintas bases de datos que se manejan en forma aislada, situación que no permite contar con lineamientos de acción claramente definidos e informatizados, para que los funcionarios y empleados utilicen instrumentos que posibilite la fluidez de la información interna y conozcan a profundidad la Institución.

- La Entidad cuenta con equipos informáticos que se encuentran subutilizados, por lo que no facilita el trabajo que ejecuta el talento humano en los diversos ámbitos de acción, desperdiciándose esfuerzos que podrían orientarse a otras actividades que permitan su desarrollo y crecimiento personal, fomentando de esta forma la utilización de la tecnología y la eliminación de rutinas que afectan la innovación y creatividad propia del ser humano
- La falta de integración de la información de los distintos procesos institucionales, entre otros aspectos, produce duplicidad de funciones, desconocimiento del importante rol que cumple cada miembro de la entidad, la coordinación de las actividades que debe existir dentro del engranaje institucional, lo que resta importancia al papel de los servidores públicos de la institución, limitando la capacidad productiva, de compromiso y respuesta de los empleados, lo que afecta el desenvolvimiento institucional.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social mantiene amplias instalaciones destinadas al archivo institucional, restando funcionalidad y limitando los ambientes de trabajo adecuados para que los servidores penitenciarios laboren rodeados de un entorno favorable para fomentar la innovación y creatividad, así como, facilitar las tareas de localización de información en forma ágil y oportuna, que permita atender los requerimientos de los usuarios en menor tiempo.
- No existen documentos de respaldo de las reuniones de trabajo formales e informales realizadas, por lo cual las resoluciones adoptadas en las mismas no son sujetas al seguimiento respectivo, impidiendo el control y cumplimiento de los acuerdos alcanzados en dichas reuniones



- Los líderes de los equipos de trabajo, no logran alcanzar acuerdos y aprovechar las ventajas que proporcionan estas reuniones para lograr que los miembros de la institución unan esfuerzos para el logro de los objetivos institucionales.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no actualiza regularmente la base de datos que posee, lo que imposibilita dotar de información oportuna a los distintos procesos institucionales, así como, atender los requerimientos de los usuarios de así requerirlo, lo que dificulta el desarrollo de las actividades institucionales y la toma de decisiones porque no permite contar con información veraz y actualizada en el menor tiempo, restando de esta forma la capacidad de gestión institucional y desmejorando la imagen institucional.
- La Institución no está ofertando un servicio de calidad, porque se determina que no cuenta con un Sistema de Archivo institucional y el existente, no se encuentra integrado y tampoco mantiene respaldos magnéticos en su totalidad, así como, la base de datos no es actualizada regularmente, por lo que la información que mantiene la entidad no permite proporcionar atención inmediata al usuario.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, carece de planificación que le permita modernizar su gestión y avanzar institucionalmente a largo plazo, por lo que ejecuta sus acciones basada en el día a día, lo que facilita la improvisación de tareas y desperdicio de esfuerzos.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no planifica sus planes y proyectos en el largo plazo, dificultando la capacidad de gestión de las autoridades, la determinación de costo beneficio de

la función que desarrolla y la ausencia de metas que comprometa a toda la organización a esforzarse por alcanzarlas en el tiempo, dificultándose el logro de resultados de la tarea que ejecuta, así como, obtener mayores ingresos para la solución de múltiples problemas económicos que padece. Así como, motivar al recurso humano que a través de su compromiso se logre el éxito de la gestión institucional.

- La planificación de la Institución es realizada por directores y jefes departamentales, sin tomar en cuenta al resto de funcionarios, lo que baja el comprometimiento de ellos con la institución, dejando esa responsabilidad exclusivamente al nivel jerárquico.
- La Entidad no planifica eficientemente las actividades institucionales y tampoco busca satisfacer las necesidades de los clientes, dejando de lado esta herramienta que facilita el éxito institucional, a través del logro de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Existe en la Institución una débil administración del talento humano, que se limita al control de asistencia, que constituye una parte mínima de la gestión que debe cumplir tal unidad dentro de su contexto administrativo.
- La Entidad no designa al recurso humano, una vez cumplidos los procesos técnicos del Subsistema de Selección de Personal, de acuerdo al mandato constitucional, lo que constituye parte de la debilidad que mantiene la Administración del Talento Humano institucional.
- El Subsistema de Capacitación de Personal en la Institución no está orientado al cumplimiento de la misión institucional, el mismo que

esta dirigido a atender intereses particulares y no al logro de los objetivos de la Entidad.

- El Subsistema de Capacitación de Personal no realiza el seguimiento de los resultados logrados en las actividades de capacitación que se ejecutan, lo que no permite establecer el nivel de cambio y logros alcanzados por la Institución.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no cuenta con un Sistema de Administración del Recurso Humano que permita fortalecer la gestión institucional, ya que no evalúa el desempeño del personal de manera objetiva, lo que impide coadyuvar al crecimiento de los servidores de la institución y lograr niveles de eficiencia, eficacia y efectividad dentro de la gestión pública, cuyo cambio exige la sociedad.
- La Organización no aplica ningún proceso que permita medir el grado de satisfacción del usuario (interno), lo que provoca un distanciamiento entre lo que el cliente espera de la entidad y lo que ella lo ofrece, produciéndose un servicio de baja calidad.
- Las autoridades institucionales no ejercen funciones de control y seguimiento del trabajo realizado por el personal subalterno, dejando a su propia iniciativa y responsabilidad el despacho de trámites, solicitados por los usuarios (internos).
- La gestión institucional no se desenvuelve bajo estándares de calidad, productividad y competitividad aceptables, por cuanto no evalúa, ni controla la producción de los servidores públicos que laboran en la Entidad, lo que limita alcanzar niveles de eficiencia y eficacia institucionales.

- En la institución no existe delimitación y conocimiento pleno de las competencias que debe cumplir cada unidad administrativa institucional.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no cuenta con normas, que regulen las relaciones que deben existir entre los servidores penitenciarios y los usuarios del servicio, por lo que dicha relación queda al buen criterio del empleado o funcionario.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no ha planificado e implantado un Sistema de Protección Ambiental y tampoco generado una cultura de protección del ambiente, que permita a los servidores desempeñar sus funciones en un ambiente favorable que propicie su creatividad e innovación, limitando el desarrollo del talento humano y la capacidad productiva del mismo.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social no otorga importancia al manejo ambiental y tampoco cumple la responsabilidad que tienen los organismos del Estado.

### **Recomendaciones**

- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, debe procurar el cumplimiento del objetivo que garantice la entrega a la sociedad, reos rehabilitados, que aporten al desarrollo del país, para lo que deberá establecer políticas, objetivos y metas que permitan implantar un proceso de reestructuración institucional.
- Se debe reforzar las áreas operativas, cumpliendo los objetivos institucionales a través de un proceso de modernización que

permita que los centros de rehabilitación social contar con los recursos suficientes, las herramientas y equipos que permitan cumplir con su función específica, asegurando el desarrollo institucional.

- La Entidad, deberá implantar un Sistema de Administración de Recursos Humanos y fomentar el Desarrollo de la Carrera institucional, acorde a las necesidades y cambios actuales, para optimizar la utilización del talento humano, como clave del éxito institucional y adecuarse a los nuevos retos y cambios que exige la época actual.
- La Institución deberá fomentar el desarrollo del talento humano institucional, a través procesos de evaluación, capacitación y desarrollo permanente, que permita lograr un compromiso de los servidores en beneficio institucional.
- La Organización en el menor plazo deberá implantar un Reglamento de Ética de uso obligatorio para los Servidores Penitenciarios, en donde se establezcan lineamientos de comportamiento entre funcionarios y de ellos con los internos, fomentando el respeto y consideración en los miembros de la entidad.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social, deberá implementar un Manual de Procedimientos, para el cumplimiento de cada una de las competencias de los miembros de la institución, fomentándose un ambiente de respeto al rol que cada servidor cumple dentro de la institución.

- La Institución deberá iniciar un proceso que vincule en forma directa la formación del talento humano, con el desarrollo institucional, lo que redundará en beneficio de las personas privadas de libertad, que guardan prisión en los centros de rehabilitación social.
- El Sistema Penitenciario para elevar sus niveles de productividad y satisfacción social deberá promover un nuevo Modelo de Administración del Talento Humano, para emprender un cambio radical y prepararse para enfrentar los retos futuros.
- El nuevo modelo de Administración del Talento Humano, deberá considerar la descentralización de atribuciones, para asegurar la participación y compromiso de todos los miembros de la institución, dando especial énfasis en la atención de las particularidades de los servidores penitenciarios, a través de la ejecución de programas de acción basados en las necesidades de los diferentes centros de rehabilitación social del país.
- La Organización deberá emprender un proceso agresivo de capacitación para fomentar el liderazgo desde las autoridades de la institución hasta los funcionarios subalternos para conseguir la Misión, Visión y de objetivos institucionales.
- La Institución debe implantar Sistemas de Información y Archivo que garantice la sostenibilidad de las acciones que realice en el tiempo, a través de controles y la evaluación de la gestión institucional.

- La Entidad debe planificar a todos los niveles de la gestión institucional e involucrar a los miembros de la institución en éstas actividades.
- La Dirección Nacional de Rehabilitación Social deberá implantar un nuevo Modelo de Administración del Talento Humano Institucional, fortalecido con la aplicación de los Subsistemas de Selección, Capacitación y Evaluación conforme lo demandan las tendencias actuales, para lograr el desarrollo integral del servidor penitenciario y garantizar el fortalecimiento de la entidad.
- La Institución debe implantar controles y seguimiento de acciones, evaluadas en función de los índices de gestión que midan los logros institucionales y el grado de aceptación de los distintos servicios que presta la entidad.
- Implementar un Sistema de Control y Evaluación de la productividad de cada uno de los procesos institucionales, para aplicar correctivos en la ejecución de las distintas actividades y enrumbar a la Dirección Nacional de Rehabilitación Social en el nuevo modelo de Gestión Pública que exige la sociedad actual.
- La Institución debe implantar un Reglamento que regule las relaciones entre los servidores penitenciarios y los usuarios del servicio, creando el Departamento de atención de quejas implantándose el sistema de atención de quejas e inquietudes, con el objeto de conocer el grado de satisfacción de los clientes, para aplicar los correctivos que el caso requiera, con el objetivo de mejorar la imagen institucional ante la sociedad y asegurar el mejoramiento del servicio que se presta.

- Establecer políticas institucionales para la medición de los impactos ambientales que provoca cada una de sus acciones, para asegurar un ambiente propicio para el desarrollo del talento humano y mejorar las condiciones de vida de la población penitenciaria.
- Formular periódicamente un Plan de Mejoramiento de la Infraestructura Penitenciaria, dotando de salubridad y servicios básicos a las instalaciones que ocupa la institución a nivel nacional.

Si se toma en cuenta todas las recomendaciones se puede incorporar el nuevo modelo de Administración Pública, que servirá sin duda para el mejoramiento de la Institución y contar servidores penitenciarios, dotados de nuevos roles, perfiles y vocaciones, así como, con conocimientos, actitudes y aptitudes que apoyen sus talentos,



## CAPITULO VI

### LA PROPUESTA:

# Í MODELO DE ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE REHABILITACIÓN SOCIALÎ

## INDICE

- Portada
- Introducción
- Fundamentación Teórica
- Objetivos
- Contenido de la propuesta: Funcional.
  - 1) Subsistema de Selección de Personal
  - 2) Subsistema de Capacitación de Personal
  - 3) Subsistema de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño.
- Estudio de factibilidad de la Propuesta
  - 1) Legal
  - 2) Técnica
  - 3) Financiera

- Recursos Humanos
- Evaluación y retroalimentación
- Bibliografía

## INTRODUCCIÓN

A través de la implantación de la propuesta de un Modelo de Administración del Talento Humano, dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, el servidor penitenciario contará con suficientes conocimientos, que le permita identificar aquellas áreas de oportunidad y tecnologías aprovechables; contar con conocimientos suficientes para dialogar con los expertos y plantear los cambios en los que la tecnología pueda ser un factor fundamental del éxito de su función.

El nuevo funcionario penitenciario será aquel que se acerca con mente abierta a observar aquello que puede brindarle la cambiante tecnología, promoviendo el logro y el crecimiento sostenido de la productividad y como, consecuencia, el bienestar de la población.

Para lo cual se debe desarrollar un conjunto de valores, principios y creencias, buscando que la convivencia de las personas en el lugar de trabajo no constituya foco de infección por los actos de corrupción que puedan existir sino que exista un patrimonio moral puesto en práctica, para que las organizaciones crezcan éticamente.

La propuesta, hará relación a varios temas vinculados con la administración general y de talento humano y la tendencia de éxito con las técnicas a aplicarse en el futuro.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Ante las tendencias mundiales y los nuevos retos, se ha globalizado el conocimiento y el talento, presentándose también en el ámbito laboral importantes cambios; la disminución del ciclo de vida laboral, roles y modelos de gestión, así como están presentes nuevas formas de organización y gestión, que exige mayor eficiencia, efectividad y eficacia de la clase trabajadora, que busca la excelencia.

Esta Propuesta está dirigida a presentar un Modelo de Administración del Talento Humano para los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, para lo cual se hace necesario precisar cierta terminología a utilizarse.

Ávila (1997) indica que: «la gestión comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones con objeto de buscar una solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización ...» Dicho término está ligado a la Administración de las instituciones, así como, a la organización y desarrollo del talento humano, que se relaciona con los procesos de clasificación, selección, capacitación y evaluación del personal de las instituciones prósperas del siglo XXI.

El Talento humano se refiere a los dotes intelectuales que caracterizan a una persona: como ingenio, capacidad y prudencia, entre otras, todo lo que destaca la capacidad humana en beneficio de los logros institucionales, lo que se busca explotar, para enfrentar los nuevos retos que mantiene la Dirección Nacional de Rehabilitación Social.

### **Concepción Filosófica**

El mejoramiento de la gestión del talento humano se basa en la aplicación de las Teorías del Comportamiento, Contingencial y del Capital Humano, que han generado excelentes resultados en casos similares, por lo que se considera que éstas a la Administración Pública Ecuatoriana y específicamente, de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, proporcionarán excelentes resultados por cuanto:

- La Teoría del Comportamiento, otorga especial importancia a las personas y al ambiente que la rodea y que la organización debe ser formal e informal, ya que constituye un sistema social cooperativo y racional.
- En cambio la Teoría Administrativa Contingencial, se basa en el conocimiento del ambiente y la tecnología que debe rodear a los individuos para lograr su desenvolvimiento exitoso, sin dejar de lado las tareas, las personas y la estructura, así como, que la organización es un sistema abierto y cerrado, que relaciona lo que ocurre fuera y dentro de las organizaciones y su interdependencia entre ellas y el ambiente que las rodea, por tanto, conducen al logro de los resultados significativos fundamentados en un entorno organizacional positivo.
- La Teoría del Capital Humano, en cambio se fundamenta en la sociedad del conocimiento, como un proceso de acumulación de éstos, basados en la noción de competencias o roles que deben cumplir los individuos dentro de una organización.

Cabe señalar que estas teorías, se complementan entre sí, dando oportunidad de tratar la problemática existente desde diferentes aspectos,

ya que se enfoca la administración desde el ámbito del entorno institucional y al ser humano en su conjunto, no como un recurso, sino por su talento constituido por sus conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes.

Lo indicado, se debe realizar, dentro de un proceso de reconstrucción y cambios, como los que atraviesa el Ecuador en estos momentos y que deben ser profundizados y llevados a la máxima expresión de participación democrática, para construir una sociedad más justa, humana y solidaria, se debe asumir el reto potenciando el conocimiento, sin que esto sea una opción, sino una gran necesidad y obligación.

Por lo mismo, es necesario desarrollar esquemas y mecanismos de fortalecimiento institucional para el desarrollo de las organizaciones, generando incentivos para la formación, capacitación y adiestramiento del talento humano y permitir el desarrollo de verdaderas carreras en el servicio público, introduciendo a la gestión del talento humano en un proceso de cambio, donde:

Las organizaciones públicas, así como las organizaciones privadas deberán regirse menos por decisiones autocráticas y funcionar más como comunidades, en las cuales lo importante sea la creación, distribución, y utilización de nuevos conocimientos para satisfacer mejor las necesidades colectivas.<sup>34</sup>

El Sector Público debe establecer alianzas estratégicas con sectores productivos interesados en generación, adaptación y comercialización de tecnologías, a fin de insertarlas en los procesos de producción de bienes y servicios, sobre todo en los sectores de la economía. Asumiendo lineamientos de descentralización y

---

<sup>34</sup> Druker, Peter F. *Los Desafíos De La Gerencia Del Siglo XXI*. Grupo Editorial Norma. 1999.

desconcentración propuestos por el Estado Ecuatoriano, ya el futuro de las sociedades es lo que está en juego, y, por lo mismo se hace imperativo impulsarlo, con la debida sinergia, que multiplica los esfuerzos realizados.

Con esto, se pretende que las instituciones de la Administración Pública Ecuatoriana, entre las que se encuentra la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, encaminen sus esfuerzos para integrarse a la tendencia mundial, en el manejo del talento humano, como forma de enfrentar el futuro con éxito y conseguir el desarrollo óptimo de las mismas.

El Modelo de Administración del Talento Humano dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, tiene un enfoque proactivo, que parte de competencias a base de un pensamiento estratégico, el mismo que toma en cuenta la visión, misión, valores y el modelo estratégico organizacional, asegurando el logro de los objetivos institucionales y personales de sus servidores.

### **Concepción Gerencial aplicada a la Institución**

Los cambios que se incorporan en el nuevo Modelo de Administración del Humano en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, son los siguientes:

- Promueve e incorpora procesos de descentralización dentro de la organización, entregando competencias a otros estamentos.
- Fortalece la participación de los involucrados, para prevenir y evitar los riesgos de corrupción en las organizaciones.

- Aumenta la productividad y competitividad de la Institución mejorando el rendimiento del talento humano.
- Incrementa la competitividad y diferenciación de las organizaciones, basadas en la explotación de las potencialidades del talento humano de la entidad.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

- Desarrollo el talento humano de los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, mediante la aplicación de un Modelo de Administración del Talento Humano.

### Objetivos Específicos

- Lograr el cambio de actitudes del talento humano, para alcanzar los fines y objetivos institucionales.
- Determinar políticas, normas y formas de evaluar al talento humano en la Entidad.
- Aplicar mecanismos de seguimiento y control de los procesos emprendidos, para asegurar el desarrollo del talento humano.
- Solucionar los problemas más críticos en el corto plazo y recobrar la imagen institucional, actualmente deteriorada.
- Ejecutar planes y programas de comunicación y difusión de los compromisos previstos, para alcanzar el mejoramiento.
- Identificar los factores que obstaculizan el mejoramiento de la gestión institucional, para eliminarlos o disminuirlos a través de metas, acciones, estrategias de administración de talento humano.

## CONTENIDO DE LA PROPUESTA

### **Funcional**

La Administración del Talento Humano para los funcionarios del Sistema Penitenciario, fomentará el trabajo en equipo, liderazgo y cumplimiento de las competencias de cada uno de ellos, , basado en los valores éticos y sociales, permitiendo un trabajo efectivo, eficiente y eficaz en beneficio de la población penitenciaria.

### **Gestión del servidor penitenciario**

Ante estas nuevas tendencias, el servidor penitenciario tendrá bajo su responsabilidad el ser un trabajador honesto y responsable, es decir el ejemplo de los privados de libertad; por su trabajo estará dirigido por la ética y los valores, para que con su liderazgo, compromiso y entrega conduzca al mejoramiento de los reclusos.

La alta dirección debe incrementar en el presupuesto institucional una partida para atender la capacidad, ya que no es suficiente emprender en un cambio de infraestructura o el nombramiento de directivos de calidad; lo más importante es lograr el desarrollo del talento humano de sus funcionarios y trabajadores.

La función de rehabilitación de las personas requiere, de funcionarios responsables, expertos en planificación, programación y dirección de proyectos de desarrollo integral, fundamentados en valores éticos y ejecutados democráticamente.



La profesionalización del talento humano en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social debe comprender varias etapas:

- Dignificación de los roles que se cumplen dentro de la Entidad, esto significa valorar y dar la importancia que tiene cada una de las funciones que ejecuta el servidor penitenciario.
- Promover el desarrollo de su autoestima del funcionario de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, ya que en los últimos tiempos, el trato que ha recibido ha sido igual o peor al de los privados de libertad, con la desventaja de que la situación de los reclusos recibe mayor atención de las autoridades.
- Estimular la participación del trabajador en el proceso de rehabilitación social.
- Implantar programas de motivación para elevar el grado de confianza en los empleados.
- Generar la creatividad, innovación y compromiso en las tareas que realiza.
- Dirigir los esfuerzos para fomentar el desarrollo de la responsabilidad, profesionalismo y valores éticos de los funcionarios, de manera que puedan constituirse en el puntal que requiere el Sistema Penitenciario para cumplir con la misión.

"El ir más allá de la función definida confiere autoridad. Esta virtud no forma parte de un título. La calidad Humana y las relaciones sociales deben ser cultivadas."<sup>35</sup> Con este pensamiento el autor establece que para ejercer una actividad directiva, no son suficientes títulos, conocimientos, capacidades y experiencia, sino ejercitar una dirección con equidad, basada en la horizontalidad, disponibilidad de tiempo para cada

---

<sup>35</sup> EL COMERCIO (13-04-03), "¿Qué es profesionalismo?", pag C4

funcionario y el cultivo de valores y virtudes (responsabilidad y profesionalismo)

"El ejercicio de la responsabilidad confiere autoridad y credibilidad al sujeto, dos signos de ética laboral."<sup>36</sup> Considerando, que la responsabilidad tiene como propósito mejorar la situación existente, será necesario establecer estrategias para romper rutinas, por tanto, será obligación de la dirección del Sistema Penitenciario, investigar la razón de los incumplimientos, otorgar nuevas oportunidades, proponer rectificaciones a las reglas instituidas e interpretar las mismas, de acuerdo a las circunstancias vigentes, teniendo en cuenta que la excesiva autonomía puede llevar a confundir las normas o a desconocerlas.

Para lo cual deberá tomar en cuenta que el reconocimiento de la autoridad, depende del compromiso que ésta mantenga con los funcionarios de la institución para alcanzar buenas relaciones sociales en general y conseguir la profesionalización del elemento humano al servicio de la organización, afín a la profesión o de acuerdo con los requerimientos de la institución; con ello el directivo adquiere profesionalidad en el entorno organizacional. Así la responsabilidad social se debe cimentar en el ámbito de las relaciones laborales y de la gestión del talento humano.

A este proceso no debe escapar la concientización de los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social parte fundamental para la modernización penitenciaria y conseguir el compromiso de ellos para el mejoramiento institucional.

---

<sup>36</sup> Ibidem

## Liderazgo

La recopilación de las indicadas bases teóricas sirven para establecer el Sistema de Administración del talento humano dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, porque su aplicación constituye el mejor camino que conduce al éxito, sobre todo si se basa en el liderazgo, que propicia el mejoramiento de los procesos administrativos, anteponiendo el respeto y consideración al talento humano, para que se genere un compromiso institucional, a la vez que se desarrolle la creatividad e innovación y así se eleven los niveles de productividad.

Para el desarrollo de los aprendizajes y formación de los valores en los reos, se ha tomado en cuenta al talento humano de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social y se aplicarán los fundamentos de la Teoría de las Inteligencias múltiples, específicamente de la Inteligencia emocional.

### **Políticas de Gestión de Recursos Humanos para la Administración Pública**

Mediante Resolución No. OSCIDI-2000-032, la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Organizacional, en cumplimiento a las funciones que le asigna la Ley, emite las Políticas para aplicación del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el Sector Público, de conformidad con lo dispuesto en el los artículos: **65 de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa: 69 de su Reglamento General; y 3 del Decreto Ejecutivo No. 41**, publicado el 25 de agosto de 1998, como parte del Programa de Reforma del Servicio Civil, que plantea el Fortalecimiento

Institucional de la Gestión de Desarrollo de los Recursos Humanos, a través de la formulación de políticas públicas, que coadyuven al efectivo cumplimiento de la misión organizacional de cada entidad pública.

Las indicadas políticas se fundamentan en el conocimiento, como clave para el éxito de toda organización moderna; y eso es lo que se busca en la Dirección Nacional de Rehabilitación Social a través de la gestión y el desarrollo de Recursos Humanos, como un instrumento básico de la Reforma de la Administración Pública; y la Modernización del Estado.

La Gestión de Recursos Humanos es sistémica, porque se integra e interrelaciona con otros sistemas. Sus objetivos aplicados a la Dirección Nacional de Rehabilitación Social se encaminan a:

- Buscar la satisfacción del cliente (interno) de parte de los funcionarios, en la entrega de servicios públicos con calidad y productividad.
- Implementar un modelo de Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, basado en la centralización de normativo con descentralización y autonomía operativa.
- Introducir la filosofía de administración por procesos con control de resultados en la Gestión Pública.
- Promover la polifuncionalidad y el trabajo en equipo, evitando la excesiva especialización y jerarquización.
- Transformar la composición general de la fuerza de trabajo, con el objetivo de obtener profesionalización y servidores mejor capacitados y mejor remunerados en el sector público.

Lo descrito se sustenta en los principios de: legalidad, igualdad de oportunidades, meritocracia, flexibilidad, centralización con

desconcentración, autonomía, eficiencia, gestión por procesos, integración sistémica, basados en los Subsistemas de: Selección de Personal, Clasificación de Puestos del servicio Civil, Capacitación de Personal, Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño.

### **Subsistema de Selección de Personal**

El Subsistema de Selección de Personal, se fundamenta legalmente en el **Artículo 124 de la Constitución Política de la República del Ecuador**, y en disposiciones de la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa y su objetivo es incorporar personal eficiente, eficaz y productivo, a las organizaciones públicas, para adquirir las competencias organizacionales necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

Este subsistema permite la gestión operativa compatibilizar los requerimientos formulados en la descripción y análisis de puestos de la entidad, con las competencias disponibles de los aspirantes, basada en la misión institucional y el sistema de gestión por procesos.

La Dirección Nacional de Rehabilitación Social debe aplicar la Selección de Personal, a base de concursos de méritos y oposición, que permita a la función elementos calificados en base de competencias que aseguren la entrega de servicios de calidad en beneficio del cliente (interno). Mediante contratos de trabajo, nombramientos o ascensos al talento humano existente, para lo cual debe cumplir con el perfil de competencias exigido para cada puesto, asegurando un desempeño eficaz y eficiente.

Dentro de la Selección de Personal, se tomará en cuenta el Reclutamiento de Talento Humano, que constituye un proceso para atraer

individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios para que ocupen puestos vacantes en esta organización.

Una vez que se ha escogido a una persona adecuada para un puesto específico, se realizan las actividades de inducción y seguimiento, en donde el nuevo trabajador está sujeto a un ajuste dirigido entre él, la compañía, el puesto y el grupo de trabajo, pasando tres etapas en las cuales obtendrá toda información de la organización, tendrá la posibilidad de realizar consultas y será motivo de una supervisión directa, hecho lo cual será evaluado y entrará en un proceso de seguimiento.

### **Subsistema de Capacitación de Personal del Sector Público**

Este subsistema estará orientado a adquirir, desarrollar y potencializar las competencias y el cambio de actitudes y comportamientos de los servidores penitenciarios, para elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de los roles, atribuciones y responsabilidades, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

El subsistema de capacitación del personal es importante para la gestión operativa de la entidad, pues fija bases, principios y valores organizacionales para que los servidores públicos se comprometan en asumir retos para el mejoramiento de los procesos, orientados al logro de la planificación institucional, al fortalecimiento de las competencias disponibles y desarrollables, en función de los requerimientos de la organización, de forma que para la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, la inversión que realiza al capacitar a los servidores, se convierta en valor agregado del servicio que presta.

Dicho subsistema, coadyuva al mejoramiento e incremento de la productividad y competitividad organizacional, cuyo reto principal es atender las demandas de los clientes internos y externos, para lo cual se produce un cambio y transformación del recurso humano actual en talento humano del futuro.

### **Subsistema de Calificación de servicios y evaluación del desempeño**

El desarrollo de la gestión de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social se logrará a través de procesos sistemáticos y periódicos de evaluación, que servirán de base para el seguimiento y retroalimentación de las debilidades detectadas en el desempeño de los servidores penitenciarios, así como para fortalecer y mantener los niveles de eficiencia y eficacia.

A través de este subsistema se aplicarán los métodos y procedimientos orientados a medir o estimar el valor agregado que los servidores, equipos de trabajo, procesos y organización aportan a la gestión de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, para lograr los objetivos estratégicos, identificando áreas de mejoría, que posibiliten la planificación tendiente a mejorar la calidad de servicio y el desarrollo individual e institucional.

Para aplicar el Subsistema de Evaluación y Calificación del Desempeño, se determinan objetivos e implantan indicadores que permitan medir calidad, cantidad, oportunidad, costos y servicios; así como, jerarquizar los objetivos, entrenar a los evaluadores y evaluados, comprobar los niveles de efectividad, eficiencia y eficacia que logra la gestión institucional, en cierto período.

La evaluación se aplicará a todos los niveles de la organización, esto es: unidades, procesos, equipos de trabajo, puestos y personas, para obtener un resultado global que permita valorar los logros de la entidad, retroalimentar la información y promover una planificación de mejoramiento continuo de los servidores y puestos de trabajo.

El subsistema en mención pretende conocer el rendimiento de los servidores en el puesto de trabajo, con el objeto de compensar a los más eficaces y eficientes y desarrollar programas de formación, capacitación y adiestramiento para potenciar los puntos fuertes y ayudarles a superar debilidades de los funcionarios y empleados y desarrollar un plan de carrera institucional.

En este subsistema todos los miembros de la entidad son evaluados y se incorporará incentivos económicos, en base al puntaje de evaluación obtenido a los servidores que obtengan mejores puntajes, por los relevantes servicios prestados, fundamentados en el mejoramiento de los servicios que presta la entidad a los usuarios y el logro de metas trazadas a la gestión institucional.

### **Estructural**

En el desarrollo del modelo se contemplarán procesos que en el futuro permitirán administrar al talento humano, influyendo positivamente en los servidores penitenciarios, de forma que estos se encuentren, seleccionados, desarrollados (capacitados), evaluados y retroalimentados dentro del proceso a ejecutarse, partiendo de la estructura por procesos que se encuentra aprobada y las ubicaciones del talento humano de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, en vigencia desde el presente año.



## ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE LA PROPUESTA

En vista que la Dirección Nacional de Rehabilitación Social cuenta con recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos, necesarios para ejecutar el modelo, es factible llevar a cabo el mismo, sin descartar la posibilidad de algún imprevisto o limitación en el transcurso de la implantación del modelo.

Se debe señalar que el presente modelo considera los factores: legales, técnicos humanos y financieros, que se detallan a continuación:

### Legal

El Marco Legal para la aplicación del presente modelo parte de los Artículos 119, 120 y 124 de la Constitución Política de la República del Ecuador.

Los Artículos 1, 3, 4 y 5 de la Ley de Modernización del Estado, Privatizaciones y Prestación de Servicios Públicos por parte de la Iniciativa Privada, publicada en el Registro Oficial No. 349, del 31 de diciembre de 1993.

La Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, así como el Reglamento General de la indicada base legal, garantiza la eficiencia de la Administración Pública y determina que: %a es indispensable mejorar la Administración Pública, mediante el establecimiento de un sistema técnico de administración del personal civil de las dependencias del Estado, basado en el mérito.

Así como, garantiza a los servidores públicos las mejores condiciones posibles de trabajo dentro de un mismo sistema de carrera administrativa y la aplicación del principio universal de que, al igual trabajo corresponde igual remuneración.

De igual forma, a las unidades responsables de la administración de los recursos humanos lo siguiente:

- b) Promover, fomentar e intervenir en la realización de programas educativos y de capacitación para el personal de su dependencia.
- h) Establecer prácticas adecuadas de supervisión, sistemas de sugerencias, salubridad y seguridad, evaluación del rendimiento, condiciones de trabajo y otras, dentro de sus dependencias.

El Artículo 5 del Decreto Ejecutivo 161, publicado en el Registro Oficial No. 31, del 8 de marzo del 2000, dispone:

Las facultades de la Dirección Nacional de Personal, establecidas en las leyes de Servicio Civil y Carrera Administrativa y de Remuneraciones de los Servidores Públicos y sus reglamentos generales, serán asumidas por las unidades de personal o de recursos humanos de los ministerios y de las entidades y organismos del sector público.

Se exceptúan de esta delegación las atribuciones relativas a reclasificación, valoración y revalorización de puestos, y la administración del sistema de remuneraciones, que serán responsabilidad del Ministerio de Finanzas.

La finalidad de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social es la ejecución de las penas privativas y restrictivas de libertad, impuestas de conformidad con el Código Penal; el Código de Procedimiento Penal y demás leyes especiales y conexas, así como, el tratamiento y rehabilitación integral de los internos y su control post - carcelario.

Esta Institución tiene ámbito de administración: nacional, provincial y cantonal, a través de los centros de rehabilitación social, en los que se ejecuta los procesos de rehabilitación Social de las personas que cumplen penas de privación de libertad.

De acuerdo con lo dispuesto por el Artículo 2, los organismos encargados de la aplicación del Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social son: El Consejo Nacional de Rehabilitación Social, encargado de dirigir la política de rehabilitación social; la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, responsable de la dirección y administración de los centros de rehabilitación social, en los que se ejecutan los tratamientos de rehabilitación y reincursión de los privados de libertad.

El Artículo 12 del Reglamento General de Aplicación del Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social, la Dirección Nacional de Rehabilitación Social para la ejecución de sus responsabilidades cuenta con los siguientes niveles: Ejecutivo, asesor, de control, de apoyo, operativo y de ejecución, cuyas responsabilidades se estipulan en el Estatuto Orgánico por procesos de la institución, aprobado mediante resolución No. 2001-0107, del 4 de diciembre del 2001.

Mediante Resolución 123, del 16 de enero del 2002, el Consejo Nacional de Remuneraciones del Sector Público como consecuencia de la reestructuración institucional aprueba la aplicación de la escala de sueldos de catorce grados en favor de los servidores de la entidad.

## **Técnicos**

Constituidos por documentos legales, normativos que serán utilizados en la marcha del diseño del Modelo de Administración de

Talento Humano dirigido a los Funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, entre las que se menciona la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa, su Reglamento; las Normas Técnicas emitidas por la Oficina de Servicio Civil y Desarrollo Institucional y demás documentos administrativos.

## **Humanos**

Son todos los funcionarios y empleados que serán tomados en cuenta en la ejecución del presente Modelo de Administración de Talento Humano dirigido a los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, así: personal directivo, profesional, preprofesional, técnico, administrativo y de servicios.

## **Financiero**

Se presenta un estimativo económico base para poner en marcha la ejecución del modelo.

**PRESUPUESTO PARA EJECUTAR EL MODELO DE  
ADMINISTRACIÓN  
DEL TALENTO HUMANO DIRIGIDO A LOS FUNCIONARIOS  
DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE REHABILITACIÓN SOCIAL**

CONCEPTO	VALOR
Dirección y control del modelo por un año	3,000
Capacitación a líderes de procesos	4,000
Material impreso para multiplicación interna	300
Fotocopias de documentación informativa y de evaluación de avances	300
Gastos Administrativos	1,000
Imprevistos (10% del total del Costo)	830
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>9,130</b>

**Plan de ejecución**



PDF

Complete

*Your complimentary  
use period has ended.  
Thank you for using  
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to  
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

## **BIBLIOGRAFIA:**

- ANTORNOSI, Marcel. Abecedario de las personas Competitivas- Editorial Cograf. Venezuela 1996.
- BENNIS, Warren. (S. F.) In. Repensando el Futuro. Convertirse en líder de líderes.
- CANO Internacional. (1996). Calidad Total, Reingeniería y Recursos Humanos (Documentos varios). Editorial Cano Internacional and Connolly Center at Duquesne University, USA.
- CASGHIN, J. & Otros. (2000). Enciclopedia de Auditoría, Tomo 1. (2da. Ed.). Barcelona: McGraw-Hill.
- CERTO. C, Samuel. Administración Moderna. Editorial Prentice may Colombia 2000.
- Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social. (1982). Registro Oficial de la República del Ecuador, 282, julio 9. 1982.
- COVEY R., S. (1997). El Liderazgo Centrado en Principios. Barcelona: Editorial PAIDOS, Empresa 22.
- Ibidem (1994). Los siete hábitos de la gente eficaz. México.
- CHIAVENATO, Idelberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw-Hill 2000

- DE BEAS FERRERO, Antonio. Organización y Administración de Empresas. Editorial Mac-Graw-Hill. 1992
- DRUCKER, P. (1994). La Sociedad Post Capitalista. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- FERNÁNDEZ COLMENARES, A. (1998). Los nuevos paradigmas en la Gerencia de Recursos Humanos. Costa Rica: Editorial CLAD.
- GÓMEZ . MEJÍA & otros. Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Editorial Prentice may 1998
- HERNÁNDEZ, Joaquín y LANDÁZURI, A. Corrientes, Métodos y Técnicas de Investigación 1999.
- LEVY . LEBOYER, Claude. Gestión de las competencias. Barcelona 1997.
- MANCERO SAMAN, A. (1998). Agenda para la transición. Quito: colección 5.
- MONDY Wayne & NOE Robert. Administración de recursos humanos. Editorial Pretince may.1997. Sexta Edición México.
- MORENO, V. (s. f.) Desde adentro: Los indicadores Financieros en Gestión de las Instituciones del Estado. Quito: MOSTA.
- Reglamento de aplicación del Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación Social. (1984). Registro Oficial de la República del Ecuador.



- VILLAMIZAR A., R. & MONDRAGON., J. (1995). Zenshin. Lecciones de los Países del Asia - Pacífico en tecnología, productividad y competitividad. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- REVISTAS VARIAS
- STONER, J. & WANKEL. Ch. (1989). Administración. (3era. Ed.) México: Programas Educativos S. A.
- SURDO, Eduardo. La magia de trabajar en equipo. Ediciones Granica. 1998. Buenos Aires Argentina.
- INTERNET
- <http://www.gestióndelconocimiento.com/artículos-profesionales.htm>
- <http://www.sela.org>.
- <http://www.directores.com/videos/talento.htm>
- <http://www.manizales.unal.edu.co/admonsis/materias/talenhum-htm>
- [www.oridem.cl/capital.htm](http://www.oridem.cl/capital.htm) ( El Capital Humano y la Gestión por competencias)